الدكتور عبد العزيز مصطفى أبو نبعة

نحو بناء نموذج متكامل لنظام التسويق

مبادئ التسويق الحديث

بين النظرية والتطبيق

كتاب علمي محكم

اهداءات ٢٠٠٢
دار المناهج للنشر والتوزيع
سلطنة عمان

مبادئ التسويق الحديث
بين النظرية والتطبيق







الطبعة الثالثة

مزيدة ومنقحة

١٤٢٢ هـ - ٢٠٠٢ م

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر	١٢٤ / ١٩٩٥/٢
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبات والوثائق الوطنية	٢٠٣ /١٩٩٥/٢

عمان - الأردن - شارع الملك حسين - بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس (٠٠٩٦٢٦) ٤٦٥٠٦٢٤

ص.ب - ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن

مبادئ التسويق الحديث

بين النظرية والتطبيق

كتاب علمي محكّم

الدكتور
عبد العزيز مصطفى أبو نبعة
استاذ التسويق الدولي المشارك
جامعة الزيتونة الأردنية



الإهداء

إلى من علماني الحرف الأول؛ والدتي ووالدي،

رب ارحمهما كما ربياني صغيرا

وإلى كل من علمني حرفا آخر،

أهدي كتابي هذا، وجزاهم الله عني خير الجزاء

المؤلف

قال عمر بن الخطاب ﷺ:

(ليس هناك مكان في الأرض أحب أن يأتيني

الموت فيه بعد الجهاد في سبيل الله، إلا أن أكون في

سوق أبيع وأشتري من أجل عيالي)

المحتويات

الجزء الأول
مبادئ التسويق الحديث

الباب الأول
مفاهيم تسويقية حديثة

الباب الثاني
البيئة التسويقية

الباب الثالث
مدخلات التسويق

الباب الرابع

العملية التسويقية

الباب الخامس

مخرجات التسويق

الباب السادس

نظام معلومات التسويق

الجزء الثاني
التسويق في التطبيق

الفصل الأول
تطبيقات في مفهوم التسويق الحديث

الفصل الثاني
تطبيق في البيئة التسويقية

الفصل الثالث
تطبيق في مدخلات التسويق

الفصل الرابع
تطبيقات في العملية التسويقية

الفصل الخامس

تطبيقات في إدارة العملية التسويقية

الفصل السادس

تطبيقات في مخرجات التسويق

الفصل السابع

تطبيق في معلومات التسويق

المقدمة

تطور علم التسويق في الدول المتقدمة تطوراً كبيراً سواء من الناحية العلمية أم العملية، وساهم في دفع عجلة التقدم الاقتصادي فيها إلى الأمام. ولكن التسويق في الدول النامية على النقيض من ذلك لا زال يحبو سواء على المستوى العلمي أو العملي، فأما من حيث الجانب العلمي، فقد كانت معظم مؤلفات التسويق العربية تقليدية، بمعنى أنها جاءت سرداً لأنشطة ووظائف التسويق دون أن تولي اهتماماً لنظريات التسويق الحديثة مثل مفهوم التسويق الحديث، ونظرية النظم في التسويق، وإن ذكرها مرت بها لماماً دون محاولة وضعها موضع التطبيق أو التحليل.

أما من حيث الجانب العملي، فلوحظ أنها تكاد تخلو من الجانب التطبيقي تماماً، في الوقت الذي تؤكد فيه نظريات تعليم إدارة الأعمال الحديثة على أهمية الجانب التطبيقي في العملية التعليمية.

من هنا جاءت تسمية هذا الكتاب "مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق"، ليشكل إضافة جديدة إلى مكتبة التسويق العربية. وبناء عليه يتميز هذا الكتاب عن كتب التسويق السابقة بالآتي:

- أنه يعتمد النظريات الحديثة في التسويق مثل مفهوم التسويق الحديث، مفهوم النظم، مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات...الخ.
- أنه يهتم بالجانب التطبيقي، ويوليه اهتماماً خاصاً، وقد جاءت الحالات العملية فيه من واقع خبرة المؤلف في عدد من المؤسسات والشركات العربية الكبرى وهي حالات متميزة، فهي لا تعرض مشاكل يطلب حلها فقط، ولكنها تعرض أيضاً الممارسات التطبيقية الفعلية لجوانب التسويق المختلفة، وبذلك يمكن أن يستفيد منها الدارس والممارس على السواء.

- أنه يستخدم نظرية النظم منهجاً في عرض محتويات الكتاب، وبذلك يتم وضع هذه النظرية موضع التطبيق الفعلي ولأول مرة في تبويب وفهرسة ومعالجة محتويات الكتاب، فلا يكتفي المؤلف بمجرد السرد النظري لمفهوم نظرية النظم.
- كذلك جاء منهج ومحتويات الكتاب وفقاً لمفهوم التسويق الحديث ليلبي حاجة مستخدميه (المستهلكون) سواء كانوا طلاباً أم عاملين في حقل التسويق.

وبذلك يتوقع أن يستفيد من هذا الكتاب الفئات التالية:

- طلاب التسويق في الجامعات العربية وفي الكليات المتوسطة ومعاهد التدريب، وفي أقسام الدراسات العليا، حيث يجمع الكتاب بين منهجي مبادئ التسويق وإدارة التسويق.
- المدراء الممارسون لأنشطة التسويق المختلفة في الشركات والمؤسسات العامة ومؤسسات الخدمة والمدراء العامون سواء كانت شركاتهم تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه.
- الموظفون والتجار الممارسون لأنشطة التسويق المختلفة في مختلف القطاعات.
- القارئ العادي الذي يرغب في أن يكون مثقفاً لما يدور حوله، فكلنا نمارس التسويق بطريقة أو بأخرى.

هذا وقد روعي في تأليفه أيضاً أن يكون وفقاً للمناهج الأكاديمية المتعارف عليها، من وضع أهداف لكل فصل، وملخص له في النهاية، وتثبيت للمراجع، وأسئلة لكل تطبيق، وأسئلة عامة عن محتويات الكتاب. الخ، علماً بأن معظم فصول الكتاب قد نشر في مجلات علمية محكمة.

آملين أن نكون قد وفقنا إلى إضافة متواضعة إلى مكتبة التسويق العربية.

ومن الجدير بالملاحظة، أنه وعلى الرغم من الجهد الكبير الذي بذلته في إعداد هذا الكتاب لمدة تزيد عن سبع سنوات، وكثرة قراءته ومراجعته إلا أنه يظل عملاً

فردياً وعرضة لأخطاء مطبعية أو لغوية، وذلك أن الكمال لله وحـــده، لذلـــك فإنـــه يسعدني بأن لا يبخل علينا القارئ العزيز بأية ملاحظات أو تصحيحات أو مقترحـــات بقصد تحسين محتوياته وتلافي أخطائه في الطبعات القادمة.

ختاماً، لا يفوتني أن أشكر أية مساهمة مهما صغرت من زميل أو طالب أو قـارئ أو سكرتيرة لإنجاح هذا العمل سائلين الله عز وجل أن يتقبل منا جميعـــا، وأن يكـــون عملاً صالحاً والله الموفق.

المؤلف

د. عبد العزيز أبو نبعة

عمان ٢٠٠٢



الجزء الأول

نظرية التسويق الحديث

المبادئ: منهج نظمي

الباب الأول

مفاهيم تسويقية حديثة

الفصل الأول

تكنولوجيا التسويق

أهداف الفصل

- استكشاف وضع التسويق في الدول العربية على وجه الخصوص.
- والتعرف على حال التسويق في الدول النامية عموماً.
- تحديد نتائج بعض دراسات التسويق المقارن.
- بيان أهمية دراسة التسويق.

الفصل الأول

تكنولوجيا التسويق*

حظي التسويق في الدول المتقدمة بالاهتمام بعد أن أصبحت المشاكل التي تواجه الصناعة في تلك الدول ليست فنية فحسب، بل مشاكل إدارية وعلى الأخص تسويقية، وذلك بسبب حجم الإنتاج الكبير في المصانع الحديثة، وأصبح نجاح المشروعات يعتمد على مقدرتها في تسويق إنتاجها. ويقول د. علي عبد المجيد عبده في بيانه لأهمية التسويق: "إذا كان الهدف من التسويق هو إشباع رغبات المستهلكين بأحسن كفاية ممكنة، شأن كل نشاط اقتصادي منتج، فإن ذلك يكفي لبيان أهميته. أضف إلى ذلك أنه من الناحية الكمية، نجد أن التسويق مهم لأن تكلفته قد تصل إلى حوالي ٥٠% مما يدفعه المستهلك للسلع التي يستهلكها، وإذا كان الأمر كذلك، وكانت تكلفة الإنتاج تعادل تقريباً تكلفة التسويق، فإن دراسة التسويق تستحق نفس العناية التي تعطى لدراسة الإنتاج، ولا شك أن أي دراسة للتسويق تؤدي إلى أي تخفيض في تكلفة التسويق ورفع كفاية هذا النشاط، تعتبر مساهمة حقيقية في رفع مستوى المعيشة، شأنها تماماً شأن أي دراسة أو بحث أو اختراع يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع كفايته في المصنع أو في أي وحدة إنتاجية (٢وص١١).

ولكن التسويق في البلدان النامية لم يحظ بنفس القدر من الاهتمام، وغالباً ما قد تم إهماله، وطبقاً لما قاله روستو فإن مخططي الاقتصاديات قد ركزوا جهودهم لعلاج مشاكل أخرى غير مشاكل التسويق (٩،ص١٩). وقد أوضح هولتون هذه المشاكل على وجه التحديد: "تركز الاهتمام غالباً وعلى وجه التحديد بمشاكل زيادة الإنتاج في

* نشر في مجلة شركة الإنتاج.

الصناعات الأساسية، تصحيح العجز في ميزان المدفوعـات، معالجـة نقـص رؤوس الأموال وتخفيض نسبة العاطلين عن العمل (٥، ص٣٤٤)، وقد أدى عدم تقدير أهميـة التسويق في البلدان النامية إلى خلق مشاكل عدم الكفاية والتي من شـأنها بالتـالي أن تؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد النادرة، ففي مصر على سبيل المثال:

"أدت قلة الاهتمام باعتبارات التسويق إلى وجود ثغرات خطيرة في تخطيط وتنفيـذ المشاريع الصناعية، ومثال ذلك استخدام معدات إنتاجية غير مناسـبة وزيـادة الطاقـة العاطلة عن العمل أو عدم كفايتها واختيار موقع غير اقتصادي للمصنع (١٢، ص٢٢).

وتعتبر تركيا مثالا آخر في مثل هذا الموضع: "إن سكان المدن الساحلية التركية لا يعرفون ماذا يصنعون بكميات السمك الفائضة عن حاجتهم، وفي نفس الوقت يعـاني سكان المناطق الداخلية من عجز في المواد الغذائية" (١١،ص٣٦).

إن عدد الدراسات التي أجريت عن التسويق في البلدان النامية قليل جدا، فقد قـام (Khan) مثلا بدراسة التسويق في الباكستان وكانت دراسته بحثا يتعلق بتركيب السـوق الباكستانية، وخصائصها، تنظيماتها، وضعها الحالي، والمؤسسات العديدة التي سـاهمت في تشكيلها، وما قام به (Khan) عبارة عن وصف مختصر للتسويق في باكسـتان، حيـث كان هدفه الرئيسي هو عرض الوضع الحالي للتسويق في الباكستان وإلقاء الضـوء علـى بعض المشاكل التي يواجهها واستنتج خان (Khan) بأن التسويق هو أحد الأوجه الأقـل تطورا في الاقتصاد الباكستاني، ولذا فإن مزيدا من الجهود يجب أن تبذل لتحسين كفـاءة التسويق إذا أريد للاقتصاد الباكستاني أن يحقق أهدافه (٨،ص١-٣).

درس (سنغ) أهمية التسويق في بلد نام آخر هو الهند. ولاحظ سنغ بأن التسويق جـانب مهمل من قبل مخططي الاقتصاد الهندي، وقد أشار وصفه وتحليله للمؤسسات التسويقية بـأن التركيب الحالي للتسويق في الهند مصحوبا بالسياسات والممارسات للوسطاء التجاريين يلعـب دورا في الحد من الإنتاج وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة للمستهلكين.

ومثل خان استنتج سنغ بأنه إذا تم تنظيم قطاع التسويق بكفاءة. فإنه قادر علـى تحقيق مساهمة أكبر في تقدم الاقتصاد الهندي (١٤، ص١-٣).

وفي العالم العربي تم إجراء عدد قليل من الدراسات على التسويق، فقد قام "أبو نبعة" بدراسة التسويق في المملكة العربية السعودية، وخلصت الدراسة إلى أنه بالرغم من التطور الذي حدث في السوق السعودية مؤخرا إلا أن نظام التسويق فيها -كما في الحال في العديد من البلدان النامية- لا يزال يواجه العديد من المصاعب، فمثلا لا زال البعض ينظر إلى التسويق بالمنظار الضيق ألا وهو "البيع"، كما أنه بالنسبة للبعض الآخر من رجال التسويق تنتهي عملية التسويق بانتهاء عملية البيع، وبمعنى آخر لا يوفرون خدمات للمستهلك بعد تمام عملية البيع، وعلى أي حال ومن وقت قريب نسبيا بدا مخططو الاقتصاد في الانتباه إلى مشاكل التسويق أو على الأقل صحوا إلى أهمية التسويق في نجاح برامج التنمية (١، ص١٩٧)، هذا وقد شهد التسويق في المملكة تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة.

وقام "كامل" بدراسة التسويق وعلاقته بالتطور الاقتصادي في مصر. وقد استخدم "أسلوب السلعة" خاصة البرتقال والأرز لوصف وتحليل التغيرات الهامة التي حدثت من عام ١٩٥٢-١٩٧١م، في مؤسسات التسويق المتعلقة بكل سلعة، وأشارت هذه الدراسة السلعية إلى أن كفاءة التنسيق الرأسية في المؤسسات التسويقية قد أدى إلى تخفيض عدم الكفاية في التسويق وقلل من تبذير الموارد (٧،ص١-٣).

أما عبد الإله فقد درس منافذ التوزيع للمواد الغذائية في دولة الكويت، وعرض لوصف الحالة الاجتماعية والثقافية، السياسية، والقانونية، والتشريعية، والبيئة الاقتصادية في الكويت وبعد تحليل قصير استنتج عبد الإله بأن غالبية مؤسسات توزيع الأغذية صغيرة الحجم، وذات كفاءة منخفضة وينقصها أساليب التسويق والتوزيع الحديثة وأشارت نتيجة دراسته أيضاً إلى أن المستهلك الكويتي مهمل وغير عارف بحقوقه، واقترح عبد الإله أخيراً عدة طرق لحل هذه المشكلة مثل تثقيف المستهلك، وإزالة الرسوم الجمركية على المواد الغذائية ومنع إعادة تصدير المواد الغذائية، وتوسيع الإنتاج المحلي للأغذية، وإنشاء مؤسسات تسويقية حديثة في منافذ توزيع الأغذية بدولة الكويت (٣،ص١-٣).

وقام سالم بدراسة التسويق في الأردن وكان الهدف من دراسته تحليل وتقييم

كفاءة نظام التسويق في ذلك البلد، وقد صمم قائمة استقصاء وأرسلها إلى ٢٩ شـركة أردنية ولكن عشرة منها فقط أرسلت إجاباتها، وكان القصد من هذه الإجابات هـو مساعدة الكاتب في تحليله و لم تكن المصدر الوحيد الذي استقى منـه المعلومـات. ولاحظ سالم بأن التسويق في الأردن ينظر إليه بالمنظار الضيق ويظنونه معادل لكلمـة "بيع" كما أشار سالم إلى عدد من المشاكل التسويقية واقترح عدداً من منافذ التجزئـة البديلة ومشابهة لتلك التي في الولايات المتحدة الأمريكية مثل محلات الخصم، والسـوبر ماركت، ومحلات الأقسام، ومراكز التسوق. واختتم سالم بحثه بالقول بأن التحسن في نظام التسويق في الأردن ممكن إذا كانت الحكومة والقطاع الخاص راغبين في التعـاون (١٠، ص٢٢٦-٢٣٤).

أشارت جميع الدراسات التي تم سردها إلى أن التسويق في البلدان الناميـة غـير كفء، وبناء عليه فإن هناك حاجة متزايدة إلى الدراسة العلمية لموضوع التسـويق في هذه البلدان. ويعتقد كولزن بأن التسويق الذي كان قادراً على تحريك وتوسيع الطلب في الأسواق المتقدمة، قادرا أيضا على تحقيق نفس هذه النتـائج في البلـدان الناميـة (٤،ص٣٥). وكما يقول أحد خبراء التسويق في الدول النامية د. عبد العزيز الشـربيني "إذا كان التصنيع هو باب التنمية فإن التسويق هو المفتاح الذي يفتح ذلك الباب".

ومن ناحية أخرى هناك عدد قليل جداً من الدراسات التي أجريت عـن نقـل تكنولوجيا التسويق من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية، ومن بين هذه الدراسـات، الدراسة التي قام بها (Kacker) والذي استطلع من خلالها مـدى تـأقلم الشـركات الأمريكية العاملة في الهند وقد سعت دراسته أيضا إلى التعرف على العوامل الاجتماعيـة والثقافية، والاقتصادية والسياسية والتشريعية في البيئة الهندية والتي حفزت الشـركات الأمريكية على تكيف جهودها التسويقية طبقا لهذه العوامل.

وقد توصل كاكر في دراسته إلى النقاط التالية:

١- إن الشركات الأمريكية والعاملة في الهند كيفت جهودها التسـويقية إلى مـدى محدود وغالبا تحت ضغط أما من الحكومة الهندية أو الشركات الأجنبية المنافسـة.

أما عن طبيعة هذا التكيف الذي قامت به غالبية الشركات في مجال الإنتاج والسياسات فكان إجباريا أو غير طوعي.

٢- كان هناك قدر كبير من التكيف الطوعي في مجالات الترويج والتوزيع.

٣- اختلف مستوى التكيف التسويقي من شركة إلى أخرى ومن وجه لآخر في استراتيجية التسويق.

٤- أثرت جميع القوى الرئيسية في البيئة على السياسات التسويقية للشركات الأمريكية العاملة في الهند.

٥- لا توجد علاقة واضحة بين حجم الشركة ومستوى تأقلم سياساتها.

٦- وأخيراً فإن سياسة التسويق العالمية للشركة الأم ودرجة الرقابة التي تمارسها عليها كانت عوامل هامة أثرت على قدرة الشركة على تكيف جهودها التسويقية لتلائم البيئة الهندية (٦،ص١٧٣-١٩٨).

ناقش يافاس مشكلة تحويل تكنولوجيا التسويق إلى بلد نام آخر ألا وهو تركيا. وكان الهدف الرئيسي من دراسته تحديد ما إذا كان هناك فروق في فلسفة وممارسات التسويق للشركات المحلية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في حقل الصناعات الإنتاجية بمدينة اسطنبول التركية، وبناء عليه يمكن للباحث أن يقيم شرعية الفرضية القائلة بأن الشركات الأجنبية يمكنها العمل كوكيل لنقل الخبرات التسويقية إلى الشركات التركية.

لم يجد "يافاس" فروقا إحصائية ذات أهمية بين مجموعة الشركات المحلية ومجموعة الشركات الأجنبية بخصوص فهم التسويق، وتوجيه التسويق، والمنظمات التسويقية، وتخطيط التسويق، والإنتاج، والتسعير، والتوزيع، والإعلان والمبيعات.

وهذا يعني بأنه لا اختلاف في فهم وفلسفة وممارسة التسويق في شركات تركية عنها في شركات أمريكية، بالتالي فهي لن تقوم بدور الوكيل في نقل تكنولوجيا التسويق إلى الشركات الوطنية في الجوانب المذكورة إلا أن هناك استثناء واحد ألا وهو المتعلق بالبحث التسويقي، فقد وجد الباحث فروقاً إحصائية ذات أهمية بين الطرفين في هذا المجال وهذا يعني أن الشركات الأمريكية يمكن أن تقوم بدور الوكيل في نقل

تكنولوجيا التسويق إلى الشركات التركية فيما يتعلق بجانب البحوث التسويقية (١٣،ص٢٠٥-٢٠٦).

ينبغي ملاحظة أن تصدير الخبرات التسويقية من بلاد متقدمة إلى الدول النامية يجب أن يؤخذ بعين الحذر وذلك لأن الممارسات التسويقية تتأثر بشكل قوي بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية في البلد الذي يتم تطبيقها فيه. لذلك فإن المعرفة المسبقة بالأسواق الأجنبية تعتبر أساسا لتكيف الممارسات التسويقية، ونقل تكنولوجيا التسويق ولتطوير استراتيجية تسويق ناجحة.

المعرفة أيضا من وسائل نقل تكنولوجيا التسويق الحديثة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، فالدراسة في جامعاتها والعودة للعمل في الدول النامية والكتابة عن أحدث ما توصلت إليه نظريات ومفاهيم التسويق يساعد الدول النامية في التغلب على مشاكل التسويق التي تعاني منها التنمية الصناعية، وبذلك تظل عجلة المصانع دائمة الدوران.. ولا زلنا في عالمنا العربي بحاجة إلى المزيد من الكتابة عن التسويق وخاصة في مجالاته التطبيقية المتعددة والواسعة، حتى يتم تغلغل هذا المفهوم في كافة جوانب حياتنا ومؤسساتنا من شركات وبنوك أو مستشفيات أو أجهزة حكومية...الخ، سواء كانت هذه المنشآت تهدف أو لا تهدف إلى تحقيق الربح.

الخلاصة

التسويق يهم كل شخص أيا كان. فكل منا مستهلك لسلع وخدمات وبالتالي يهمه أن يتعرف على ما يقدمه له التسويق في هذا المجال، كذلك كل فرد بحاجة إلى "الوظيفة" وبالتالي عليه أن يستفيد من مفهوم التسويق حتى يعرف كيف يسوق نفسه ويحصل على الوظيفة. وعندما يحصل على العمل فإنه بحاجة إلى أن يعرف كيف يسوق عمله حتى ينجح فيه ويحصل على الترقيات والعلاوات، فما بالك إذا كان العمل في ميدان التسويق نفسه. فضلا عن ذلك، فأيا كانت المنظمة التي يعمل بها سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه، فإنها لكي تنجح في أداء مهمتها وتحقيق أهدافها بأقصى كفاية ممكنة تحتاج إلى استخدام مفهوم التسويق الحديث. وفي النهاية فالفرد

كعضو في المجتمع (والذي يساهم التسويق في رفاهيته ورفع مستوى معيشته، وفي دفع عجلة التنمية الاقتصادية فيه) مطالب بأن يعرف مفاهيم التسويق الحديثة لأنه يؤثر عليه بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وعليه أن يكون شخصا مثقفا وواعيا لما يدور حوله من أحداث. كذلك عليه أن يكون مواطنا صالحا وأن يعرف كيف يقوم بترشيد الاستهلاك.

إذا المسألة أنه لسنا بصدد أننا بحاجة إلى التسويق أم لا، ذلك أنه لا يستطيع أحد أن يتجنب التسويق، ولكن السؤال هو: هل ترغب في أن تؤديه بكفاية أم لا، ليعود علينا وعلى المجتمع بأقصى منفعة ممكنة؟!!

المراجع

١- د. عبد العزيز أبو نبعة، التسويق في المملكة العربية السعودية: دراســة تحليليــة، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٣م.

٢- د. علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، القاهرة، مطبعة قاصد خير، ١٩٦٥م.

مراجع أجنبية

3- Abdulelah, Abdulla Ali. A Description and Analysis of Channels of Distribution for Food Products in the State of Kuwait, Unpublished doctoral disseration. North Texas State university, 1997.

4- Coolsen, Frank, c. "Marketing and Economic Development". Emerging Concepts in marketing edited by William S. Decker, Chicago American Marketing Association, 1982.

5- Holton, Richard H.Marketing Structure and Economic Development. Quarterly Journal of Economic LXV11 (August 1953). 344-362.

6- Kacker, Medhav., "An Exploratory Study of Marketing Adapation of U.S. Business Firms Operating in India". Unpublished doctoral dissertation, Michigan State University 1970.

7- Kamel. Mohey E., "Marketing in Relation to Economic Development: The Egyption Experience: unpublished doctroal disseration, The University of North Carolina at Chape Hill, Chape Hill. North Carolina 1974.

8- Kahn. Matin A., Marketing in Pakistan". Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California Los Angeles 1993.

9- Rostow, Walt W., The concept of a National Market and Its Toward Scientivic Marketing edited by Stephen A. Greyser, Chicago, American marketing Association, 1995.

10- Salim, Fouad S., Critical Analysis and Evaluation of Marketing in Jordan, unpublished doctoral dissertation, Texas Tech University, Lubock, Texas, 1972.

11- Samli, Coskum A., "Exportability of American Marketing Knowledge", MSU Business Topics, XIII (Autumn, 1993), 36-37.

12- Sherbini, Abdel Aziz, Marketing in the Industrialization of Underdeveloped Countries". Journal of Marketing XXX1X (January, 1965), 28-32.

13- Yavas, Ugar, "Comparing The Marketing Philosophies and Practices of Domestic cs. Foreign Companies Operating in the Manufacturing Industry in Stambul, Turkey, "unpublished doctroal disseration, Georgia State University, May 1976.

14- Singh. Jag M."The significance of Marketing in Underdeveloped Economy: India "unpublished doctoral dissertation. The George Washingto University, 1966.

الفصل الثاني

مفهوم التسويق الحديث

أهداف الفصل

- استعراض المراحل التي مر بها مفهوم التسويق.
- التعرف إلى مفاهيم التسويق القديمة والحديثة.
- تقويم مفهوم التسويق الحديث.
- إيضاح كيفية وضع مفهوم التسويق الحديث موضع التطبيق.

الفصل الثاني

مفهوم التسويق الحديث*

تمهيد:

يعتبر مفهوم التسويق الحديث من أهم المفاهيم التي ظهرت حديثا لما له من أهمية في نجاح المؤسسات والشركات التي تتبناه، ولما له من مجالات تطبيقية واسعة في الشركات والبنوك والحكومات والمستشفيات ومؤسسات التعليم العالي..الخ، فمثلا إذا نظرت الجامعات والمعاهد إلى المجتمع "كمستهلك" أفرزت الخريجون ذوي التخصصات التي يرغبها المستهلك (المجتمع). كذلك تجدر الإشارة إلى أنه وإن كان تولى رجال من التسويق نشر هذا المفهوم (فيليب كوتلر- أستاذ التسويق في جامعة شمال الغرب في الولايات المتحدة، وسدني ليفاى أستاذ التسويق في نفس الجامعة) إلا أنه مفهوم إداري بحت، يهم كل رجل إدارة في أي موقع كان، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص أو في أية منظمة أخرى لها علاقة بالجمهور.

ورغم ما لهذا "المفهوم الإداري" من أهمية عظيمة في التقدم الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع، إلا أنه لم يحظى بالاهتمام لا من قبل كتاب الإدارة عموما، ولا من قبل كتاب التسويق على وجه الخصوص في العالم العربي.

فلقد اطلعت على كتابات التسويق لا علامة في العالم العربي (١،٢،٣) فلم أجد واحد منهم قد تطرق إلى هذا المفهوم بالتفصيل أو الشرح أو حتى خصص له فصلا في كتابه على الرغم من أنه يستحق أن تؤلف فيه الكتب وخاصة في مجالاته التطبيقية المختلفة. كما لا ينبغي أن يؤلف كتاب في مبادئ التسويق دون الإشارة إلى أهم مبدأ فيه وهو مفهوم التسويق الحديث.

---

* نشر في مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل.

مراحل تطور التسويق

في الاقتصاديات الحالية، المستهلك الذي يشتري السلعة سواء كان رجلا أم امرأة هو مركز عالم الأعمال. وتنشأ الشركات حول المستهلكين وليس العكس. إن تزايد القبول لمفهوم "المستهلك" سيكون له وسيظل نتائج وآثار بعيدة المدى على الشركات والمؤسسات مما يحقق في النهاية ثورة في الفكر الاقتصادي. وكلما زاد هذا المفهوم قبولا، كلما برز التسويق على أنه أهم وظيفة في دائرة الأعمال.

ويصلح كوجه شبه للمقارنة، ما حدث في القرن السادس عشر. في ذلك الوقت كان علماء الفلك يجدون صعوبة في تحديد تحركات الأجرام السماوية وساعدهم حساباتهم في تقدير مواقع الكواكب بشكل تقريبي في أي وقت. ولكن حساباتهم لم تكن دائما دقيقة، فهناك اختلافات تحدث باستمرار. وبعدئذ جاء العالم البولندي نيقولاس واقترح جوابا بسيطا للمسألة وهو لنفترض أن الشمس وليس الأرض هي مركز نظامنا الكوني، وأن الأرض تسير حول الشمس وليس العكس، فإن حساباتنا سوف تبرهن على أنها صحيحة.

أثارت مثل هذه المقترحات عاصفة من الجدل. الجميع كان يعتقد بأن الأرض هي مركز الكون ولكن عالما آخر اسمه جاليلو وضع النظرية موضع الامتحان وبرهن على صحتها. وكانت النتيجة انقلابا في الفلسفة والفكر العلمي. ولا زال اثر هذه النظرية نحس به حتى اليوم.

وبنفس الطريقة حدثت ثورة في التسويق، فلم تعد الشركة هي مركز عالم الأعمال، إنه المستهلك. وانتقل بذلك اهتمامنا من مشاكل الإنتاج إلى مشاكل التسويق. من السلع التي يمكننا صنعها إلى السلع التي يرغب المستهلك أن نصنعها، من الشركة نفسها إلى موقع السوق.

نهضة التسويق قد بدأت وسوف تستمر في النمو، ما دامت هذه النظرية قد درست واختبرت وبرهنت على صحتها، وكلما تبناها المزيد من رجال الأعمال وطبقوها، فإن الاقتصاد يصبح حقيقة موجه نحو السوق.

فيما يلي شرح للمراحل التي مر بها تطور التسويق:-

- مرحلة التوجه نحو الإنتاج

في البداية كانت تسود صناعة الحرف، وكان الطلب على السلع يزيد على المعروض منها لأن الرجل الحرفي مهما كان ماهرا فإن إنتاجه محدودا، والطلب على السلع دائما يزيد على المعروض منها وبالتالي لم يكن هناك حاجة للتسويق، لأنه كل ما كان يتم إنتاجه، كان يباع بسهولة ويسر. وكان الهدف في تلك المرحلة زيادة الإنتاج بأقصى قدر ممكن لتلبية الطلب.

- مرحلة التوجه نحو البيع

بعد ذلك حدثت الثورة الصناعية، وأصبح بإمكان المصانع أن تنتج في دقائق ما ينتجه الحرفي في أيام، وزاد الإنتاج عن الطلب، وامتلأت المخازن وأصبح من الضروري التفكير لتصريف الإنتاج، فظهرت الحاجة إلى توظيف رجال بيع، وإلى الإعلان عن السلع لتعريف المستهلكين بها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى التسويق لتصريف تلك المنتجات التي امتلأت بها المخازن، وفي تلك المرحلة كانت الشركة توظف رجل المبيعات لبيع الإنتاج كما توظف محاسب لتدوين حساباتها وكان الاهتمام منصبا على بيع أكبر كمية من السلع والمنتجات.

- مرحلة التوجه نحو المستهلك

ثم ظهرت مرحلة التصنيع "الأتوماتيكي" وأصبحت الكثير من المصانع تعمل بشكل أتوماتيكي فتدخل المواد الخام في المصنع لتخرج من الناحية الثانية سلعا ومنتجات دون أن يمسها أي عامل وأصبح في مقدرة المصنع أن ينتج السلع والمنتجات في أشكال وأحجام لا محدودة. ولما ليس في إمكان المصنع أن ينتج كل السلع الممكنة، إذا لا بد أن يركز إنتاجه في سلع محددة والتي يطلبها المستهلك فقط حتى لا يفشل تسويقها وتمتلأ بها المخازن، كيف يمكن أن نعرف ماذا يريد المستهلك؟ الإجابة على ذلك تكمن في إدارة أبحاث التسويق، فعلى هذه الإدارة أن تعرف ما يريده المستهلك

وعلى المصنع تلبية ذلك، وبالتالي في هذه المرحلة أصبح المستهلك وحاجاته هو جوهر مفهوم التسويق الحديث. فالأفكار لمنتجات جديدة تأتي بعد دراسة متأنية لما يريده وما لا يريده المستهلك، ما يحبه وما يكرهه. بعد ذلك يتبنى التسويق الفكرة، ويوجه كافة جهود الشركة لترجمة تلك الفكرة إلى إنتاج ثم إلى مبيعات وأرباح، وقد تطور الأمر في بعض الشركات ليصبح رجل التسويق هو الرجل الأول في الشركة. لذا كان على رجل التسويق أن يكون على معرفة بطرق التمويل، وأثر تخطيط التسويق على الأرباح المتوقعة، وملما بإدارة الإنتاج ومعظم أعمال الشركة التي يعمل بها.

- **مرحلة ترشيد الاستهلاك**

ونظراً للتقدم العملي الهائل الذي نعيشه هذه الأيام والسلع والمنتجات التي لا حصر لها، والانفجار السكاني الذي يعيشه العالم والذي شكل ضغطا مستمرا على موارد الأرض المحدودة، مما سارع في ظهور ما يسمى "بترشيد التسويق" للمحافظة على الموارد من النضوب، وظهرت "منافذ توزيع" لإعادة المنتجات المستهلكة للمصانع لإعادة تصنيعها. كما ظهرت حركة تسمى "بالتسويق الاجتماعي" نتيجة لحركات المستهلكين وعدم رضاهم عن بعض المنتجات التي تشكل خطرا عليهم، ومشاكل تلوث البيئة الناتجة عن المخلفات الصناعية ودخان المصانع والسيارات، والموارد المستهلكة[٣].

مفهوم التسويق القديم

تشرح الظروف التي مرت بها إحدى شركات الساعات هذا المفهوم، فمنذ إنشاء شركة الساعات "إيلجين" منذ أوائل القرن وهي تتمتع بأفضل شهرة وأحسن سمعة. وبذلت الإدارة جهودها لتحافظ على جودتها العالمية، وتوزيعها من خلال شبكة واسعة من محلات الجواهر ومتاجر السلسلة. وقامت بتوظيف قوة بيع تزيد على الخمسين رجلا، وصرفت ما يزيد على المليون دولار سنويا للدعاية والإعلان، في تلك السنة ارتفعت مبيعاتها إلى ٤٢ مليون دولار، ولكن المبيعات بدأت في الانحدار بعد ذلك حتى وصل إلى حد خسارة مليونين دولار. فماذا حدث حتى زعزع مركز هذه الشركة المتفوقة؟؟؟

من الواضح أن إدارة هذه الشركة لم تعط الاهتمام الكافي للتغيرات الحاصلة في السوق، فقد حصل الكثير للمنتجات والعملاء وقنوات التوزيع والمنافسة، والذي كان ينبغي على الشركة أن تأخذه بعين الاعتبار، وتراجع بناء عليه برامجها للتسويق. فمن حيث المنتجات، فقد ظهرت ساعات جديدة بأسعار أرخص وبموضات متنوعة فكانت أكثر جاذبية من ساعات شركة "إيلجين". أما من ناحية العملاء فالكثير فقد الرغبة في ساعات تتمتع بشهرة عالمية، وتحافظ على الوقت بدقة، وتعيش معك العمر كله. إنهم يرغبون في ساعات تعطيك الوقت، وتظهر جذابة ولا تكلف كثيرا. ومن ناحية منافذ التوزيع، فقد أخذت العديد من الساعات تباع من خلال المتاجر العادية، ويعني ذلك أن المستهلك يرغب في تجنب هامش الربح المرتفع الذي تتقاضاه محلات الجواهر. أما من جهة المنافسة، فقد أضاف العديد من الشركات الساعات الرخيصة الثمن إلى خطوط إنتاجهم وشرعوا في بيعها من خلال منافذ التوزيع العادية.

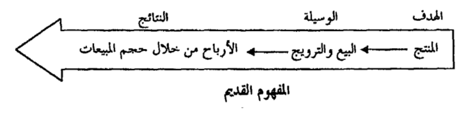
هذا وقد لاحظت إدارة الشركة هذه التغيرات ولكنها تجاهلتها، فقد استمرت في بيع ساعاتها التقليدية من خلال منافذ التوزيع التقليدية، حيث كانت تظن أنها تقوم بمسؤوليتها التسويقية خير قيام بسبب أنها كانت تدعم منتجاتها ببرامج بيع ودعاية سخية.(٨)

لقد كانت مشكلة هذه الشركة أنها تبنت مفهوما قديما للتسويق. وتمتد جذور هذا المفهوم إلى حقيقة أن الشركات تقوم بثلاث واجبات كل على حدة لتحقيق أرباحها وهي: الحصول على الأموال، وإنتاج السلع، وبيعها. الواجب الأول يسمى التمويل والثاني الإنتاج، والثالث التسويق وفي الواقع فإن هذا المفهوم يسود في العديد من الشركات حيث أن مسؤولية التسويق تبدأ عندما تظهر السلع من خطوط الإنتاج وتنتهي بتمام بيع السلع. وطبقا لذلك فإن التسويق يعني "البيع". ووظيفة البيع في حد ذاتها تشمل عددا من الأنشطة: فالشركات عليها أن تحدد من هم عملاؤها المحتملون (أبحاث التسويق)، كما يجب أن تلقى منتجات الشركة قبولا طيبا من عملائها (الإعلان)، فضلا عن ذلك فإن على الشركة أن تتصل بعملائها وتقنعهم شخصيا (البيع الشخصي)، كذلك يجب أن تعقد الاتفاقات وتتم الترتيبات لشحن البضائع

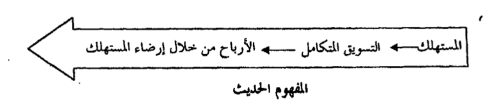
(التسعير، والمفاوضات). وتتم هذه الأنشطة منذ مدة طويلة في العديد من الإدارات في الشركة. هذه هي: إدارة الإعلان، وإدارة المبيعات، وإدارة أبحاث التسويق وهكذا. وغالبا ما يدرك مدراء هذه الإدارات أهدافهم المشتركة، ويقومون بتنسيق أنشطتهم إلى حد ما بشكل رسمي أو غير رسمي وبعض هذه الشركات يتجه نحو المزيد من التنسيق الرسمي وذلك بإنشاء إدارة واحدة تضم كل هذه الأنشطة ويرأسها مدير المبيعات والذي يقوم برفع التقارير إليه كل من مدير الدعاية ومدير أبحاث التسويق.

ولكن الاتجاه نحو التنسيق بين أنشطة التسويق لا يعني بالضرورة التوسع في مهام التسويق. فاليوم توجد الكثير من الشركات التي تمتلك مظاهر عمليات التسويق الحديثة ولكن ليس الجوهر. ففي هذه الشركات، لا زال التسويق يعتبر "الإدارة التي تبدأ مسؤولياتها وتنتهي ببيع السلع المتوفرة". وتعامل الإدارة مصانعها ومواردها وخطوط إنتاجها على أنها بشكل أو آخر ثابتة وأن على التسويق مسؤولية بيع أكبر قدر من الإنتاج للمحافظة على دوران عجلة الإنتاج.

ويتضح المفهوم التقليدي أكثر في التعريف الذي تبناه اتحاد التسويق الأمريكي حيث عرف التسويق بأنه "القيام بأنشطة العمل التي توجه حركة السلع والخدمات من المنتج إلى مستهلكها أو مستخدمها".(٧)



المفهوم القديم



المفهوم الحديث

المصدر: فيليب كوتلر أنظر مرجع (٥)

مفهوم التسويق الحديث

كما هو ملاحظ فإن المفهوم الحديث يحل إلى حد ما محل المفهوم القديم وعلى العكس منه تماما. فالمفهوم القديم يبدأ بالمنتجات المتوفرة في الشركة، ويعتبر التسويق "استخدام أنشطة البيع والترويج لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح". بينما يبدأ المفهوم الحديث بالعملاء الحاليين والمحتملين للشركة، ويسعى وراء الربح من خلال إرضاء المستهلك ومن خلال برامج تسويقية متكاملة ومنسقة.(٥)

وعليه تكون أعمدة التسويق الحديث ثلاث هي:

أولا: التركيز على إرضاء العملاء

يؤكد مفهوم التسويق الحديث على أنه يمكن للشركات أن تكسب أكثر إذا كان توجهها نحو السوق وليس للداخل نحو المنتجات، فدائما نسمع مثل هذه العبارات:

"المستهلك في قمة الهرم التنظيمي".

"أنظر إلى الشركة من خلال أعين المستهلك".

"المستهلك دائما على حق".

هل صحيح أن التوجه نحو السوق يؤدي على نتائج أفضل أم أن المسالة مجرد محاولات من رجال التسويق لتحسين مواقعهم في شركاتهم، وبشكل آخر؟ ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها الشركات من تركيزها على السوق بدلا من السلع؟

يمكننا ذكر أربع فوائد:

الفائدة الأولى: هي أن الإدارة سوف تدرك أن حاجات العملاء أكثر أهمية من بضاعة أو سلعة معينة. فمثلا كثيرا من شركات العربات التي تجرها الخيل قد فشلت لأنها لم تدرك أن العميل يريد نقل عموما وليس عربات تجرها الخيل على وجه الخصوص، وقد أدى ذلك إلى أن بعض الشركات قد أعادت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها. فمثلا أخذت شركة الهاتف والبرق تقدم نفسها ليس على أنها عمليات نظام

الهاتف ولكن على أنها تلبية لحاجات الاتصال. وشركة الأجهزة العالمية ليس على أنها شركة كمبيوتر ولكن على أنها شركة تلبي حاجات "حل المشاكل"، وشركة صناعة المذياع على أنها تلبية "لحاجات التسلية".

الفائدة الثانية: هي أن التركيز على حاجات المستهلك يساعد الإدارة في اكتشاف فرصة الإنتاج بسرعة أكثر. فالمنتجات الموجودة تواجه المنتجات المنافسة بشكل مستمر، وتحمي الشركات نفسها عن طريق تطوير منتجات جديدة أو الحصول عليها بشكل منتظم. الأفكار لهذه المنتجات الجديدة قد تأتي من مصادر متنوعة، مثل الاختراعات والمنافسين، ولكن أفضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات عملاء الشركة التي لم تلبي بعد. ويمكن إعطاء بعض من الأمثلة:

طورت شركة "بل" الأمريكية لصناعة الكاميرات كاميرا الأفلام ذات العين الإلكترونية لأنها لاحظت بأن العملاء يجدون صعوبة في إجراء التعديلات على الكاميرا يدويا. وهناك أيضا تطورات في مجال خطوط مثل "سافر الآن وادفع فيما بعد"، "برنامج رحلات العطلات"، والتي جاءت نتيجة دراسات عن رغبات العملاء في السفر وأوقاتها.

الفائدة الثالثة: يصبح ترويج السلع أكثر فعالية.

إحدى الصعوبات في السير في طريق خلق الطلب هو أن السلعة نادرا ما تمثل أفضل قيمة لجميع مستخدميها، لأن رغباتهم وعاداتهم الشرائية تتباين تباينا كبيرا. وغالبا ما تكون الشركة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع محدد من العملاء. فالبضاعة ذاتها قد تكون جزء بسيطا من الرضى الذي يسعى إليه المشتري، حيث أنه يريد الراحة، والخدمة، وبعض القيم المعنوية أيضا. لذا يكون الترويج أكثر فعالية إذا ما لوحظت مثل هذه القيم.

الفائدة الرابعة: أن الإدارة سوف تجعل رغباتها أكثر توافقا مع رغبات المجتمع. فالإدارة ترغب في تحقيق الأرباح وتوظيف مواردها بثبات. والمجتمع يرغب في توفير الرخاء للإنسان. والتوجه نحو السوق يعني أن الإدارة تبني مستقبل أرباحها من خلال سعيها للوصول إلى افضل الطرق لتلبية الاحتياجات الإنسانية.

ثانيا: التسويق المتكامل

أن التوجه للخارج (نحو المشتري) من جانب الإدارة لا يعتبر كافيـــا، يجـــب أن يدعم هذا التوجه تغير في تنظيم الشركة. في الشركة التي يكون توجهها نحو "المنتـــج"، فإن كل إدارة تطور عملياتها بالشكل الذي تراه. فإدارة الأبحاث والتطوير تفكر بأفضل الطرق لاستغلال التكنولوجيا الموجودة، والمهندسون يفكرون في إنتاج سلع أرخـــص كلفة، وإدارة المواد في الحصول على مواد بأسعار أقل، وإدارة الإنتـــاج يفكـــرون في الاستغلال الأمثل للأجهزة، والتسويق يفكرون بوصول حجم البيع إلى أقصـــى حـــد ممكن، وإدارة الحركة يفكرون بالاحتفاظ بتكاليف النقـــل في أدنى مســـتوى، وإدارة التحصيل يفكرون بتقليل خسائر الديون وهكذا. أي كل يفكر بإدارته على حده.

مفهوم التسويق الحديث يعبر عن إحلال منطق موحد بدلا من هذه الأفكار المختلفـــة وهذا يتطلب أن تكون الإدارات موجهة بمنطق إرضاء حاجات العمل بربح معقول.

في ظل هذا المفهوم، فإن مسؤوليات إدارة التسويق تتسع أي أنـــه يصبـــح مـــن مسؤوليتها أن تسعى إلى التنسيق بين جميع أعمال الشركة التي تمس المستهلك.

ويثير ذلك سؤالا عن مدى السلطة التي يجب أن يتمتع بها مدير التسويق ليقـــوم بمسؤولياته الموسعة. هناك على الأقل ثلاث حالات:

أكثر الحالات شعبية هي أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة تنفيذيـــة فقـــط على قوة البيع، الإعلان، وأبحاث التسويق، تلك هي وظائف التسويق التقليدية. كمـــا يجب أن يكون على علاقة وثيقة بالإدارات الأخرى ويلقى الدعم التام مـــن الرئيـــس الذي يتفهم ويتبنى مفهوم التسويق.

وفي حالة متقدمة أخرى تقول أنه يجب أن يكون لمدير التسويق سلطة فوق بعـــض الإدارات الإضافية والتي تؤثر تأثيرا مباشرا على العملاء. وهذه هـــي إدارة الأبحـــاث والتطوير، والتوزيع، والشراء، والائتمان والعلاقات العامة.

أما أكثرها تطرفا فهو أن مسؤول التسويق يجب أن يوجه كافة عمليات الشـــركة. بمعنى آخر يجب أن يكون المدير العام. إن سيطرة التسويق بهذا الشكل يؤكد لنا بـــأن

منطلق التوجه نحو المستهلك سوف يستخدم في كافة الإدارات.

إن الحالتين الأخيرتين قد أصبحتا حقيقة في بعض الشركات الاستهلاكية الكبيرة. وعلى أية حال، فإن ذلك يخرج عن روح مفهوم التسويق الحديث ولا يناسب الكثير من الشركات لأن ذلك قد أدى إلى عداء لمفهوم التسويق الحديث. ما يهم مفهوم التسويق الحديث هو أن التوجه نحو المستهلك يجب أن تلتزم به كافة الإدارات، وأن على التسويق أن يسعى إلى توجيه كافة أنشطة الشركة نحو إرضاء المستهلك من خلال برامج منسقة تنسيقا جيدا. كيف يتم ذلك لا يعتبر جزءا من هذا المفهوم يقول فيليب كوتلر.

ثالثا: تحقيق الأرباح من خلال إرضاء العميل

ما يتم اقتراحه إلى الآن هو أن جميع وظائف الشركة يجب أن تتم من خلال منطق العميل. السؤال الذي يطرح نفسه الآن: هل يجب التضحية بالأرباح من أجل المبيعات؟

إن زيادة المبيعات لن يرضي الإدارة إذا ما صاحبها انخفاض في الأرباح.

إحدى شركات الفولاذ نوهت بالملاحظة التالية: إن تلبية حاجات العملاء المحتملين أو الحاليين في الوقت الذي يرغبونه سوف يصاحبه زيادة في تكاليف التسليم والإنتاج. ورغم أن الشركة غالبا ما تخسر من مثل هذه الطلبات إلا أنها تتوقع أن يؤدي إلى زيادة أرباحها في المدى الطويل.

بعض الأمثلة من سياسات الشركات التي تتبنى مفهوم التسويق الحديث:

- العميل دائما على حق إذا كان يظن ذلك.
- يهمنا أن نرضي العميل أكثر من البيع.
- كل سلعة تباع تشمل التزامنا بقبول الائتمان، أو الإرجاع، أو التبديل حالا، تحقيقا لإرضاء العميل.
- نسعى دائما لتقديم خدمات مرضية لكل عميل.

ولكن إلى أي مدى يمكن أن تذهب إليه الشركة لإرضاء العملاء وتلبية حاجاتهم؟

إن على كل شركة أن تحدد نقطة التعادل لنفسها. إن السلع البطيئة الحركة أو التي

تسبب خسارة توجد في خط إنتاج كل شركة تسعى لإرضاء كل أذواق العملاء. الزيادة في قوة العمل تنشأ من الاعتقاد بأن لا بد من توافر بائع عند كل طلب. وقد أوضح أحد المدراء ما حدث عندما تحولت شركته من التوجه نحو المنتج إلى التوجه نحو السوق:

"عندما بدأنا العمل في ظل مفهوم التسويق الحديث فلقد واجهتنا المشاكل التي تواجه عند إحداث أي تغير.. الفكرة كانت رائعة. تبين أن مفهوم التسويق يؤدي إلى زيادة المبيعات ولكن ذلك أدى إلى قلب الموازين الداخلية للشركة. فقد صاحب القرارات التسويقية المبنية على هذا المفهوم إلى نشوء ارتفاعات وانخفاضات كبيرة في الإنتاج والجدولة والعمالة والمخزون".

وهكذا فإن العمود الثالث لهذا المفهوم هو تحقيق الأرباح من خلال إعطاء ما يريده العميل. ففي ظل اقتصاد يتميز بالمنافسة الشديدة والتغير في الأذواق، الأرباح يتم تحقيقها من خلال إنتاج ما يرضي العميل في حدود معقولة.

ما هو التسويق؟

التسويق إذا هو أكثر من مجرد الأنشطة التي تقوم بها الشركة لبيع إنتاجها.

التسويق هو: "التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد الشركة وسياساتها وأنشطتها التي تمس العميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب"(٥).

وقد استخدم هذا التعريف لثلاثة أسباب:

- أنه يقترح ثلاثة عناصر رئيسية لمفهوم التسويق الحديث وهي: التسويق المتكامل...للحصول على رضاء المستهلك... وبربح معقول.
- أنه يقترح فكرة "مزيج التسويق" من خلال إشارته لإدارة جميع الأنشطة التي ترتبط بالمستهلك، كما يقترح فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات من خلال إشارته إلى مجموعة مختارة من المستهلكين.
- أنه يشير إلى أن التسويق يشمل النشاطات الإدارية من تحليل وتخطيط وتنظيم، ومراقبة.

إيجابيات مفهوم التسويق الحديث

إن من أهم إيجابيات مفهوم التسويق الحديث أنه فتح الباب واسعا لتطبيقه في مجالات متعددة، فلم يعد التسويق مجرد بيع معجون أسنان، وصابون، وحديد...الخ. في الواقع، أنه أصبح بالإمكان تسويق البنوك كما تسوق أية سلعة بل وأنه يمكن تسويق الأفراد والأفكار ليلقوا قبولا لدى الآخرين.

كذلك يمكن تطبيقه في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كتسويق الدوائر الحكومية لخدمة المواطن (المستهلك) بشكل أفضل، ففي هذه الأيام زاد عدد المؤسسات التي تقوم بالخدمة العامة. وذلك كلما تقدم المجتمع إلى ما وراء مرحلة النقص في الغذاء، أو الكساء الذي يشكل المشكلة الرئيسية، وبدأ في تنظيم منظمات لتلبية الحاجات الاجتماعية المختلفة والتي وضعت جانبا في السابق. وتزداد هذه المنظمات في الفاعلية والتأثير وتتطلب إدارتها كما تتطلب إدارة الشركات. فمثلا لا يقل إدارة مؤسسة التأمينات الاجتماعية أو معاهد الإدارة عن إدارة شركة سابك أو شركة التصنيع الوطنية. هذه المنظمات تقوم بوظائف الشركات التقليدية. فكل من هذه المنظمات يجب أن تقوم بوظيفة التمويل والقيام بالتخطيط ووضع الموازنات وتحتاج أن تقوم بوظيفة الإنتاج والبحث عن أفضل الطرق لترتيب المدخلات لتنتج المخرجات (الخدمة والسلعة) لهذه المنظمة. وأيضا عليها أن تقوم بوظيفة شؤون الموظفين، فتوظف الأفراد وتدربهم وترقيهم للقيام بأعمالهم. وأخيرا فإن على كل منها القيام بوظيفة التسويق، ومن الواضح أيضا أن كل منظمة تقوم بأنشطة التسويق بغض النظر إذا ما أدركت ذلك أم لا. فمثلا البنوك يوجد لديها منتجات (خدمات) ولا بد أن تطورها (أبحاث) وتقوم بتثمينها (التسعير) لوصولها إلى العملاء. هذه الأنشطة هي من وظائف التسويق في البنوك.(٦)

إن هذا المفهوم ليس مهما فقط للتنمية الاقتصادية من حيث أنه يساهم في نجاح الشركات لأنها تنشأ وتقدم ما يريده المستهلك فقط ولكن مهم أيضا للرخاء الاجتماعي من حيث أنه يخدم ويلبي حاجات الإنسان بصفة عامة، وبذلك ظهر ما يسمى أخيرا بالتسويق الاجتماعي.(٩)

تنشأ جميع المنظمات لتلبي رغبات قطاع معين من الناس، فالمستشفيات تبني لخدمة

المرضى، والمدارس لخدمة الطلبة والحكومات لخدمة مواطنيها. ومع مضي الزمن، فإن العديد من المنظمات تنسى هدفها الأصلي وتتحول لتخدم نفسها وتبدأ العقلية البيروقراطية تسود على الخدمة الأصلية. كيف يأتي دور التسويق في هذه الصورة؟

التسويق هو الوظيفة بالمنظمة التي تبقى على صلة بعملائها، تكشف حاجاتهم، وتطور المنتج/ الخدمة التي تلبي هذه الحاجات وتعد برامج الاتصال لتعرف بأهداف المنظمة. بالتأكيد البيع والترويج هما جزءان كبيران من التسويق ولكنهما يتبعان في النهاية ولا يتقدمان سعي المنظمة لتوفير المنتج أو الخدمة التي ترضي عملائها.

وبناء عليه، فإن مفهوم التسويق الحديث مفيد لكافة المنظمات سواء التي تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح، ومفيد للمجتمع بصفة عامة. جميع المنظمات يجب أن تطور البضاعة المناسبة التي تلبي احتياجات قطاع معين من العملاء، ويجب استخدام وسائل الاتصال الحديثة للوصول إلى جمهور عملائها. والتسويق يزودهما بالوسائل اللازمة لإرشاد كافة المنظمات لتحقيق ذلك. إن التحدي الذي يواجه المنظمات التي لا تهدف إلى الربح ليس هو أن تستخدم التسويق أو لا تستخدمه حيث أن التسويق أمر لا يمكن تجنبه. ولكن المسالة هي أن تؤديه بكفاءة أو بدون كفاءة. وبناء عليه امتد مفهوم التسويق الحديث ليشمل كافة المنظمات. (٦)

بالإضافة إلى منافع مفهوم التسويق الحديث والتي ذكرت في سياق الفصل؛ فقد جعل المنظمات تعيد النظر في تعريف نفسها وتعريف منتجاتها لتعكس طبيعة أعمالها التي تلبي حاجة محددة لدى عملائها، فقد أدركت العديد من المنظمات أهمية توسيع منتجاتها لتؤكد على حاجات العملاء التي تلبيها فمثلا شركة صابون أدركت أن منتجها هو النظافة وليس الصابون، وشركة تجميل إن منتجها هو الجمال أو الأمل وليس أحمر الشفاه أو المكياج، وأدركت شركة نشر أن منتجها هو المعلومات وليس الكتب. وحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح يمكن أن تعيد النظر في تعريف منتجها، فمثلا مهمة المستشفيات ليس توفر العلاج والأدوية ولكن توفير الصحة. وإعادة مسميات الأشياء لأسمائها الحقيقية يجعلها أكثر جاذبية للعملاء وتظل الهدف الرئيسي وإن تغيرت الوسيلة لتحقيقها(٦).

الجوانب السلبية لمفهوم التسويق الحديث

رغم الأهمية العظيمة التي لا تقدر لهذا المفهوم إلا أنــــه لم يســـلم مـــن النقـــد، فالبروفسور ديفيد لاك[٤] يفضل التمسك بالمفهوم القديم للتسويق الذي يرتبط بأنشـــطة الشركات بغض النظر عن الوظائف المشابهة التي قد توجد في نظمات غير التجاريـــة. هو يخشى بأن التسويق قد يفقد كيانه وربما يهزم نتيجة للردود العنيفة التي قد يلقاهـــا من حقول الإدارة أو الاجتماع. وهو يرى أن هناك الكثير مما يمكن للمفهوم القـــديم أن يهتم به، ولا يرى داعي لأن يبحث رجال التسويق عن طرق أخرى للتكفـــير عـــن رغبتهم في الحصول على الأرباح. وعلى العموم، يرى المؤلف بأن هذا الاعـــتراض لا يشكل أمرا جوهريا لأنه ليس سوى مجرد رأي لا تسنده وقائع أو أدلة محددة.

كذلك من التحديات التي تواجه مفهوم التسويق الحديث هو خوف المـــدراء لأن يصبح مدير التسويق مهيمنا على كافة أنشطة الشركة أو المنظمة. وقـــد يجـــد ذلـــك الاعتقاد من انتشار المفهوم في الكثير من المؤسسات والشركات. وفي الواقع فإن مفهوم التسويق الحديث لا يشجع على أن يصبح مدراء التسويق هم المدراء العامون ولكنـــه فلسفة عمل يجب أن تتغلغل في التنظيم كافة ويجب أن يتبناه كافة مدراء الإدارات فـهو بذلك "مفهوم إداري وليس كما يشير مسماه "مفهوم تسويق" وبالتالي فـــإن تغيـــير مسماه إلى "مفهوم إداري حديث" يصبح أكثر دلالة وأكثر انتشارا وأقـــل اعتراضـــا وأكثر قبولا.

اعترف فيليب كوتلر إلى أنه ليس من صميم المفهوم كيف يجب تطبيـــق هـــذا المفهوم. وفي الواقع كان يجب الإجابة على هذا السؤال:

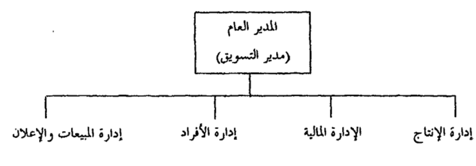
كيف نجعل مفهوم التسويق عمليا؟

لإتمام ذلك نقترح الطرق التالية:

- الطريق الرسمي: (السلطة التنفيذية)

وهو كما أشار إليه كوتلر أن يصبح مدير التسويق هو المديـــر العـــام للشـــركة

ويتمتع بالسلطة التنفيذية وتندرج تحته كافة إدارات الشركة ليقوم بتنسيق كافة برامج الشركة وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (١)، وهذا الحل هو أقل الحلول شعبية، فلا يخفي ما لمثل هذا الحل من متاعب، خاصة وإذا ما جاء بشكل فجائي مما يترتب عليه مواجهة العداء ومحاولة إحباط مثل هذه الخطوة، على أنه إذا أثبت مدير التسويق كفاءة عالية في عمله مما استحق معه الترقية لمرتبة المدير العام، فإن ذلك مما قد يقلل من حالة العداء ويساعده في تطبيق المفهوم. إن هذا الحل يتطلب أن يكون مدير التسويق على درجة عالية من الكفاءة والمعرفة وأن يتم بالطريق التدريجي لكي يتم نجاحه، وأن يتم بعد أن تكون الشركة قد بلغت مرحلة متقدمة من النضج التسويقي.



شكل (١)

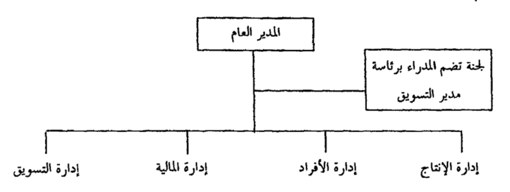
- **الطرق غير رسمية**

١- التدريب:

على مدير التسويق في الشركة توعية كافة مستويات الشركة بهذا المفهوم، وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية للمستويات التنفيذية، وندوات ومؤتمرات لمستويات الإدارة العليا حتى يتغلغل هذا المفهوم في كافة الأنشطة الإدارية، على أنه لنجاح ذلك لا بد أن يتبنى المدير العام هذا المفهوم ويؤمن به ويعطي الدعم التام واللامحدود لهذه الجهود لكي تثمر. ولكن هذه الطريقة، تأخذ وقتا طويلا وتتطلب قدرة عالية لمدير التسويق على الإقناع، كما أنه لا تضمن تحقيق تضافر الجهود لإرضاء المستهلك، وسلطة مدير التسويق تكون استشارية في هذه الحالة وهي تقديم النصح والإرشاد والإقناع للأخيرين بأهمية هذا المفهوم.

٢- اللجان:

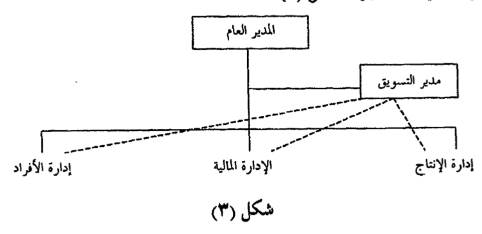
في هذه الطريقة تشكل لجنة من كافة الإدارات ويرأسها مدير التسويق حتى يتم التأكد من تنسيق كافة البرامج وتوجيهها نحو إرضاء المستهلك كما في الشكل (٢) ولكن هذه الطريقة سيؤخذ عليها كل ما يؤخذ على اللجان من تعطيل وعرقلة وتأخير واختلاف وجهات النظر حتى أنه قيل "إذا أردت أن تقتل مشروعا فأرسله إلى لجنة" على أنه يمكن تلافي كل ذلك إذ كان رئيس اللجنة رجلا كفؤا ذا شخصية قوية ويلقى الدعم من الإدارة العليا.



شكل (٢)

٣- السلطة الوظيفية:

وبهذه الطريقة يصبح لمدير التسويق سلطة وسطا بين التنفيذية والاستشارية، فيحق له التدخل في أنشطة الإدارات الأخرى في كل ما يؤثر على المستهلك أو العميل تأثرا مباشرا كما يظهر بالشكل (٣).



شكل (٣)

ويتمتع مدير التسويق بحق النقض في القرارات التي لا ترضي المستهلك والتي في النهاية تضر في مصلحة الشركة. وبذلك تكون سلطات مدير التسويق محدودة في مجال عمله وهي أن يتأكد من أن القرارات التي تم اتخاذها ترضي المستهلك والشركة معا، وبذلك يحصل على تعاون أوثق وعداء أقل.

على أنه ينبغي أن يكون واضحا بأنه لا توجد طريقة أفضل من أخرى، فالموقف هو الذي يحدد الأسلوب الأمثل، فالطريقة تتحدد بمقدار الدعم الذي تلقاه من الإدارة العليا، والمرحلة التي تمر بها الشركة، ودرجة النضج في الأفراد. كما يمكن استخدام أكثر من طريقه إذا لزم الأمر، فيسير توعية كافة الأفراد بمفهوم التسويق جنبا إلى جنب مع تطبيق اللجان أو السلطة الوظيفية أو التنفيذية.. الخ.

الخلاصة

أهمية مفهوم التسويق الحديث غنية عن البيان والتعريف، وأن الناظر إليه "كمفهوم إداري حديث" يساعد على انتشاره في الفكر الإداري، وفكر كل مدير أيا كان موقعه في التنظيم وأيا كانت طبيعة التنظيم عاما أم خاصا.

كما أن هناك فراغا في مكتبة الإدارة العربية فيما يتعلق بهذا المفهوم الذي لا زال بحاجة إلى نقله إلى الإدارة العربية لما له من مجالات تطبيقية واسعة، ولا زال بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة والتطبيق حتى يتم تعميمه على مؤسساتنا وشركاتنا ومنظماتنا التي لها صلة مباشرة بالجمهور. والكتابة وحدها لا تكفي، فلا بد من عقد الندوات والمؤتمرات لتدارس هذا المفهوم الخطير وتطويره والاستفادة منه في نهضتنا الصناعية وتحسين الخدمات العامة.

كما يجب تدريسه ليس من خلال كتب التسويق فحسب ولكن من خلال كتب الإدارة أيضا باعتباره "مفهوم إداري" حديث.

وأخيرا ينبغي أن لا يؤخذ مفهوم التسويق الحديث على إطلاقه، ويفهم منه المدير أن عليه أن يسعى لإرضاء المستهلك بأية طريقة. فمن وجهة نظر إسلامية، أن إرضاء المستهلك ليس أمرا بلا حدود أو ضوابط، فلا يجوز إرضاء "المستهلك" بما هو مخالف لتعاليم ديننا الحنيف.

المراجع

المراجع العربية

١- الدكتور صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ١٩٨٦م.

٢- الدكتور مصطفى زهير، التسويق وإدارة المبيعات بيروت دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.

٣- الدكتور محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٣م.

المراجع الأجنبية

4- David. Luck, "Broadening the Concept of Maketing Too Far" Journal of Marketing. July 1977, pp. 53-63.

5- Philip Kotler Marketing Management, Printice Hall, III., Inc., 1972, pp. 17-24.

6- Phillip Kotler and Sidney J.Levy. "Broadening the Concept of Marketing". Journal of Marketing, Januay 1979, pp 33-42.

7- Ralph S. Alexander, Marketing Definitions, American Marketing Association, 1990.

8- Ralph Westfall and Others, Cases in Marketing Management Home WoodvI11, Richard D. Irwin, Inc, 1999, pp. 16-24.

9- Robert J. Lavidget, "The Growing Responsibilities of Marketing" Journal of Marketing, January 1970, pp. 25-28.

الفصل الثالث

نظام التسويق الحديث

أهداف الفصل

- التعريف بمفهوم النظم العام.
- التعريف بنظام التسويق.
- توضيح علاقة البيئة المحيطة بنظام التسويق.
- بيان المجال التطبيقي لنظرية النظم في التسويق.
- فهم أفضل للطريقة الجديدة في فهرسة محتويات الكتاب.

الفصل الثالث

نظام التسويق الحديث*

المقدمة

تكتشف النظريات في أحد فروع المعرفة، ثم بعد ذلك يتم تطبيقها في فروع المعرفة الأخرى، مما أدى إلى تقدم علمي سريع. وهذا ما ينطبق على نظرية النظم وذلك لأن أسس تلك النظرية يمكن أن تشرح الطريقة التي يعمل بها أي نظام بغض النظر عن المنظمة التي يمكن تطبيق نظرية النظم فيها.

وقد تطور مفهوم النظم الحديث كرد فعل للمشاكل التي نتجت عن التوسع المستمر في آفاق المعرفة ولأن الأساليب الموجودة قد بدأت تظهر علامات التمزق والضعف. وبعد ذلك اتسعت تطبيقات هذا المفهوم لتشمل مجالات إدارية عديدة.

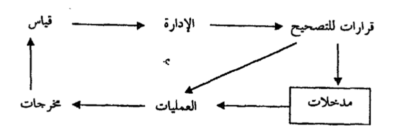
طبيعة مفهوم النظم

النظام ببساطة هو جمع للأجزاء ذات العلاقة المتبادلة، تتلقى مدخلات ويتم إجراء عمليات مخططة عليها، لتنتج مخرجات محددة (١٢،ص٢١١).

وتتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام. وتعني النظم "تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل". وقد عرفت نظرية النظام "بأنها (كل) منظم، أو أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكل وحدة كلية أو وحدة معقدة". (٨، ص٢٨٥). وفي تعريف آخر فإن النظام هو "مجموعة من الأجزاء (وتشمل الأفراد) الذين يعملون معا بشكل منظم في تفاعل مستمر للوصول إلى نهاية محددة، أي أنها أسلوب تفكير للتوجه نحو تحقيق الأهداف" (٩،ص١١٧).

---

* نشر دار الصفحات الذهبية ، الرياض.



إن الفكرة الأساسية للنظام ببساطة أنه مجموعة من الأجزاء المترابطة. وهكذا فقد ينظر إلى الجزيء كنظام من الذرات، وللفرد كنظام من الأعضاء، وللمجموعة كنظام من الأفراد وللشركة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية (النظام المالي، والنظام الإنتاجي، والنظام التسويقي، ونظام الأفراد) الذي ترتبط معا ويؤثر بعضها على بعض بحيث أن أي تغيير في نظام فرعي سوف يؤثر على بقية الأنظمة الفرعية الأخرى. وأن الشركة كنظام جزء من نظام أكبر مثل النظام الصناعي أو النظام التجاري أو النظام الزراعي، وأن هذا النظام جزء من نظام اقتصادي معين وهكذا.(١٣،ص٢١٤).

من الواضح في هذه المفاهيم درجة من "الكلية" تجعل من هذا الكل شيء يختلف عن الأجزاء المكونة له، بل وأكثر من تلك الأجزاء إذا أخذت متفرقة وأنه يرتبط بأنظمة أخرى يؤثر بها ويتأثر (٦،٨٧).

وهكذا فإن منظروا مفهوم النظم يبحثون عن ثلاثة أشياء في الحالة الطبيعية: مجموعة من الأجزاء المشتركة، والكل الذي تمثله تلك الأجزاء، والعلاقة الموجودة بين تلك الأجزاء والتي تشكل خصائص ذلك الكل.

ما هو النظام الجيد

للنظام الجيد خصائص معينة نوجزها فيما يلي:

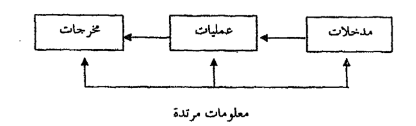
- يجب أن يوفر النظام الجيد معلومات متناسقة، دقيقة، وذات صلة بالتكلفة المناسبة وفي الوقت المحدد.

- يتعرف على نظم أكبر، ويوسع تعريف الشركة ليشمل البيئة المحيطة بها (مثل الأسواق أو الصناعة، والاقتصاد الخ) وذلك لأن نجاح الشركة يعتمد على تفاعلها مع البيئة أكثر منه على عوامل داخلية تتعلق بالشركة.
- للنظام الجيد عدة أهداف بدلا من هدف واحد (الأرباح ونصيب السوق، ومعدل الاستثمار...الخ) وذلك لأن وجود هدف واحد قد يرضي نظاما معينا على حساب الآخرين، مثال ذلك هدف تحقيق أقصى الأرباح يرضي المستثمرين على حساب المستهلكين (١٢،ص٢٢٠).
- ينشأ نظما فرعية للتعامل مع البيئة الخارجية كما أن على الوصف الوظيفي أن يشمل مساهمة الفرد في النظام الأكبر أو مدى تعاونه مع الأنظمة الفرعية الأخرى.
- كذلك فإن النظام الجيد يحاول الوصول على درجة من التكامل بين النظام في أوسع صورة والأنظمة الفرعية التي تشكل المنظمة.
- أن يكون النظام مفتوحا يتفاعل مع البيئة الخارجية وليس مغلقا ومبادئ النظام المفتوح هي:
  - إن جميع أجزاء النظام مترابطة.
  - إن الكل أكبر من مجرد مجموع الأجزاء.
  - أنه يمكن فهم الأجزاء إذا تم استيعاب الكل.
  - إن حدود العلاقة مع الأنظمة الأخرى تشكل علامة هامة.
  - إن النظام المفتوح يتغير ويتكيف ويتفاعل مع البيئة.
  - أن النظام المفتوح يمر بمرحلة نمو وشيخوخة.
  - إن جميع الأنظمة توجد في شكل أنظمة هرمية (٦،ص١٠٧).

عناصر النظام

ينظر معظم منظروا النظم إلى المنظمات على أنها نظام معقد من المدخلات،

والعمليات والمخرجات، ويفرق المنظمات عن بيئتها حدود يمكن النفاذ منها. ويعتمد موقع الحدود للنظام على طبيعة المشكلة التي نسعى لحلها (إدارة، قسم، شركة، صناعة، أو النظام الاقتصادي بأكمله). وتتم المعاملات من خلال هذه الحدود بما يسمح للمنظمة، من الحصول على (المدخلات) من أفراد، وتمويل، ومواد. وفي داخل المنظمة يقوم عدد من النظم الفرعية بإجراء (العمليات) التحويلية لهذه المدخلات إلى منتجات نهائية (مخرجات) تلبي حاجات البيئة. وتمر المخرجات عبر حدود النظام لتعود الدورة مرة أخرى من المدخلات والعمليات والمخرجات. وذلك بناء على المعلومات المرتجعة (٧٨،٧).



تحليل النظام

تحليل النظام عبارة عن مجموعة متناسقة من الإجراءات التي تعالج الشؤون الأساسية التي تتعلق بكيفية جمع الأموال والأفراد والموارد لتحقيق هدف أكبر. وبتبسيط أكثر، تحليل النظام يعني دراسة الطرق المحتملة لتحقيق هدف معين.

ولتمثيل ذلك، فإن إجراءات تحليل النظام تشمل الخطوات الأساسية الخمسة التالية (٣٤٨،١٤):

١- **تعريف بالهدف:** لا يمكن إجراء تحليل منطقي سليم بدون تحديد واضح وصريح للهدف. ويتحقق كثير من قيمة تحليل النظام عند القيام بتحديد للأهداف وتوضيحها.

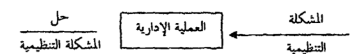
٢- **تصميم مقاييس الكفاءة:** أن الهدف النهائي من عملية التحليل هو تطوير تقويم

لمدى فعالية البدائل المختارة التي تحقق الأهداف. ولذا يجب تحديد مقاييس الكفاءة والتأكد من سلامتها وصحتها ومناسبتها.

٣- **طرح البدائل:** حيث أن الهدف العام من التحليل هو اكتشاف وتحديد الحلول المفضلة، فبالتالي يجب أن يخصص التحليل جهودا مكثفة لاكتشاف مجموعة كبيرة من الحلول البديلة.

٤- **تحليل البدائل:** أن عملية التقويم هي القياس في ضوء الأهداف المقررة لفعالية تلك البدائل، وتحديد مزايا وعيوب كل بديل.

٥- **الاختيار:** هو مهمة توزين النتائج، وكذلك تقويم الآثار المترتبة على كل بديل كما تم تحديدها في عملية التقويم.



تقويم نظرية النظم

إن من أهم مزايا نظرية النظم هي في فهم عمل المدير حيث أنها توسع من دائرة العلاقات التي يجب على المدير أخذها بعين الاعتبار. فهي تشجعه على التفكير جديا في خارج المنظمة (نظام العملاء ونظام الموردين، والمساهمين، والعمال الخ) وإلى أعلى (الرؤساء) بدلا من أن يكون جل وقته موجها أسفل السلم الإداري إلى مرؤوسيه. ويمكن تبرير مثل هذا التوجه ببساطة حيث أن تعاون هؤلاء ضروري لنجاح المنظمة، لذا فيجب أن يشملهم تعريف المنظمة. وخلاف ذلك، فإن أهميتهم قد لا تدرك. وفائدة أخرى هي أنه من الممكن أن تساهم نظرية النظم الإدارية بشكل كبير في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة (٥،ص٤٣).

إن الفشل في استخدام نظرية النظم واضح في كثير من مشاكل المنظمات حيث يتجه كثير من مدراء الإدارات الوظيفية إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى مصالح إداراتهم والتي قد تكون في الوقت نفسه ضارة بالمنظمة ككل. وكذلك فإن نظام التقارير في

المنظمات موجه حول الوظائف أو الأجزاء بدلا من الكل (٧،ص٨٤).

وعلى كل حال، فإن هذا الأسلوب بعيد عن الخلو من المشاكل. وأول هذه المشاكل ناشئة من تزايد شعبيته، لذا نجد أن كثيرا من المحللين قد تبنوا أسلوبا لتطبيق النظم بسرعة بدون أن يعطوا العناية الكافية للتقويم والتحليل. المشكلة الثانية تتعلق بمجال هذا الحقل، حيث أن مفهوم النظم واسع للغاية، ويؤكد على تحليل جميع المنظمات التي تؤثر على المنظمة. علما بأن القوى التي يمكن أن تؤثر على المنظمة تكاد تكون غير محدودة. كذلك من المشاكل التي تواجهها هو أن اللغة التي استخدمت في شرح نظرية النظم كانت صعبة حتى على المدراء الذين كان ينبغي عليهم الاستفادة منها وأن يفهموها.

تطبيق نظرية النظم في التسويق

- **النظام التسويقي العام**

تعتبر إدارة التسويق في المشروع نظاما وهي جزء من نظام المشروع، ويعتبر المشروع جزءا من نظام تسويقي كبير، والنظام التسويقي جزءا من نظام اقتصادي أكبر وهكذا فما هو المقصود بنظام التسويق؟

طبعا من الصعب إلى حد ما تحديد تعريف اصطلاح النظام التسويقي. ولكن على العموم يشمل ثلاثة جوانب أساسية:

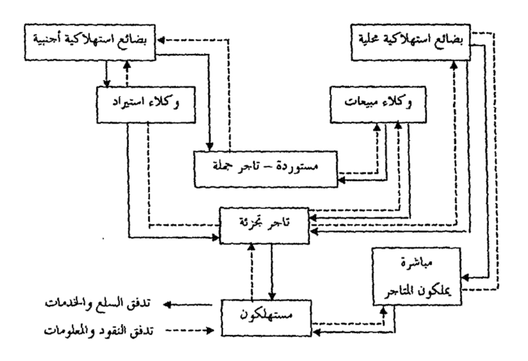
- جميع المنظمات التي تقوم بوظائف التسويق.
- جميع العملاء الذين تخدمهم هذه المنظمات التسويقية سواء كانوا مستهلكين أفراد أو صناعيين.
- طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات.

ويعبر الشكل التالي عن النظام التسويقي في المملكة العربية السعودية:

يؤثر النظام التسويقي على قرارات مدير التسويق، وكذلك تؤثر قرارات مدير

التسويق على كفاءة النظام التسويقي، ولكي ينجح مدير التسويق عليه أن يفهم طبيعة عمله داخل الشركة التي يعمل بها حتى يمكنه معالجة مشاكل التسويق بطريقة فعالة، وكذلك عليه أن يفهم أيضا طبيعة النظام التسويقي الذي يحيط بالشركة التي يعمل فيها وذلك لما له من أثر كبير على القرارات التي يتخذها نتيجة للقيود التي يطرحها مثل هذا النظام على تلك القرارات.

فضلا عن ذلك عليه أن يفهم طبيعة العلاقة التي تربطه بهذه المجموعات (٣، ص٢٦).



المصدر: د. عبد العزيز أبو نبعة، التسويق في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٣، ص١٠٨.

- **النظام التسويقي في المنشأة**

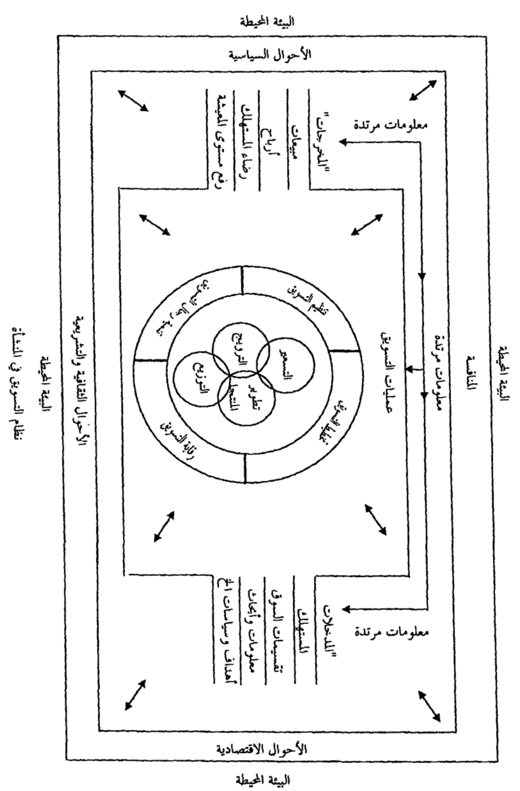
لقد كان أول تطبيق لمفهوم النظم في إدارة التسويق هو في مجال أو ميدان التوزيع المادي والذي يشمل أنشطة متعددة مثل: النقل، والتخزين، ومناولة المواد، حيث

كانت مثل هذه الأنشطة في السابق تعامل على أنها أنشطة مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض، أي كانت تعامل بطريقة تقليدية. مما نتج عنه ارتفاع في تكاليفها في العديد من المنشآت. وعلى العموم، قد أصبح من السهل الآن باستخدام أنظمة الكمبيوتر من الربط بين هذه الأنشطة بطريقة فعالة.

وعند الأخذ بمفهوم النظم في التسويق تكون النتيجة أفضل بكثير مما لو تم التعامل مع أنشطة التسويق على أنها مستقلة، حيث تعتمد فعالية قرارات مدير التسويق إلى حد كبير على مقدرته في الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات التي تؤثر على البرنامج التسويقي، فمثلا لا يستطيع أن يتخذ قرارات التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين، وتكاليف برامج الإعلان والترويج وأثره على تعاون الموزعين إلى آخره.

والتوزيع المادي -كجزء من المركب التسويقي- يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى الداخلة في هذا المركب مثل السعر، والسلعة، والإعلان، والترويج، والبيع، ولكي نوضح ذلك نشير على أن التوزيع المادي يهتم بشكل السلعة وطريقة تغليفها، كما أن السعر لا يتضمن فقط تكلفة الإنتاج ولكن يتضمن أيضا تكلفة توصيل السلعة إلى المستهلك النهائي. ومن جانب آخر، يجب التنسيق بين برامج الإعلان والترويج وبين عناصر التوزيع المادي لضمان أن المخزون المتوافر يكفي لتلبية احتياجات العملاء المتوقعة. وعلى العموم، فإن القصور في استخدام مفهوم النظم في مجال التوزيع المادي تكون واضحة حيث سينشأ عن تجاهله زيادة في التكاليف ونقص في درجة إشباع العملاء (٤،ص٤٨٩).

ولنظام التسويق في المنشأة عدة عناصر كما يظهر في الشكل التالي وفيما يلي شرح موجز لكل منها:



نظام التسويق في المنشأة

أولا: المدخلات

أولى المدخلات لنظام التسويق في المنشأة هي المنتجات أو المنتجات نصف المصنعة أو حتى الخامات التي يلزم تسويقها إلى المستهلكين الصناعيين.

ولكن المنتجات ليست المدخلات الوحيدة في نظام التسويق في المنشأة، بل أن الخدمات أيضا تعتبر من المدخلات خاصة بعد أن اتسع نطاق مفهوم التسويق الحديث وأصبحت شركات الخدمات مثل البنوك، وشركات التأمين..الخ، بحاجة إلى استخدام مفاهيم التسويق الحديث للوصول إلى المستهلك وتحقيق الربحية والنجاح.

كذلك من المدخلات المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء مثل تحديد قطاعاتهم ورغباتهم وحاجاتهم وأماكن تواجدهم وتوزيعاتهم، وكذلك المعلومات التي يتم جمعها عن المنافسين من حيث استراتيجياتهم التسويقية، والمنتجات التي يتعاملون بها...الخ، وأيضا التشريعات التي تسود السوق والأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها من وراء إنشاء المشروع مثل أهداف الربح، والنمو وأهداف البقاء والاستمرار، أضف إلى ذلك السياسات والإجراءات السائدة في المشروع.

ثانيا: العمليات

وتجري في إدارة التسويق عدة عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق. وهذه العمليات التسويقية الأساسية يطلق عليها المزيج أو المركب التسويقي (4Ps) وهي: تصميم السلعة وتطويرها، والتوزيع المادي (المكان) ومنافذه، والتسعير، وترويج المنتجات.

وفيما يلي شرح موجز لهذه العمليات الأساسية:

١- عملية تصميم السلعة وتطويرها:

يعتمد نجاح المنشآت واستمرارها ليس فقط على تصميم السلع وإنما أيضا على تطويرها وإضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات، ولذلك ترصد الأموال لتنفقها في البحوث والتطوير. وعلى العموم يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق

مع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وإدارة التسويق هي المسؤولة عن تخطيط السلعة وتطويرها وتحسينها وطرح السلع الجديدة لتلبي حاجة العملاء.

٢- عملية التوزيع:

التوزيع يعني عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وحيث أن مواقع الاستهلاك تبعد عن مواقع السلعة فإن ذلك يتطلب نقل السلع وتخزينها من خلال منافذ التوزيع المختلفة لتصل إلى المستهلك في الوقت المناسب.

٣- عملية التسعير:

عملية تسعير المنتجات ليست بالعملية السهلة فهناك العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان وخاصة عامل المنافسة، والتكلفة، والأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها، وهي عملية ليست تهم المنتج فحسب، ولكن تهم المستهلك والجهات التشريعية أيضا، لذا يجب أن تكون هذه الجهات راضية عن عملية التسعير.

٤- عملية ترويج المبيعات:

الترويج هو عملية اتصال بين البائع والمستهلك لإقناع الأخير بالشراء. ويشمل المزيج الترويجي: البيع الشخصي، والإعلان، والحملات الترويجية الخاصة. والترويج كعنصر في المزيج التسويقي يتأثر بالقرارات التي تتعلق بالسلعة، والسعر، والتوزيع. فمثلا بعض قرارات التسعير أو التوزيع يسهل ترويجها بعكس سياسات أخرى قد لا يرضى بها المستهلك حتى بعد ترويجها. وهناك أيضا العديد من المتغيرات التي يجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرارات الترويج مثل عامل المنافسة، والتكلفة، والتشريعات وقطاعات المستهلكين...الخ.

وفضلا عن هذه العمليات الأساسية للتسويق، هناك أيضا عمليات أخرى مثل عملية الشراء، والتنميط والتدريج، والتغليف، والأنشطة المساندة مثل تمويل المبيعات، والائتمان والمعلومات التسويقية (٤،ص١٦٣).

وتتطلب إدارة عمليات التسويق بنجاح، التخطيط لها مقدما، وقدر من التنظيم.

كما تتطلب أيضا تنمية كفاءات رجال البيع عن طريق التدريب والتوجيه، ثم الرقابة على عمليات التسويق لتصويب الانحرافات وتصحيح المسارات لتحقيق الأهداف بنجاح وفاعلية.

وأخيرا، ينبغي أن ينظر لهذه العمليات "بمفهوم النظم" بمعنى أنها أجزاء مترابطة ومتداخلة تتأثر بعضها وتؤثر على بعضها وتتفاعل مع البيئة داخلية وأخرى خارجية، وذلك على اعتبار أن التسويق في المنشأة ليس فقط نظاما وإنما أيضا نظاما مفتوحا يتفاعل مع ما يحيط به.

ثالثا: المخرجات

ويوضح كذلك أن لنظام التسويق في المنشأة مخرجات، والمخرجات هي النتائج الملموسة التي يضخها نظام التسويق في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات وعمليات، وتتمثل مخرجات نظام التسويق في المنشأة في الآتي: رضاء المستهلك نتيجة لتوفير السلع والخدمات التي تلبي حاجاته ورغباته، وكذلك تحقيق وزيادة ربحية الشركة أو المنشأة، فضلا عن رفع مستويات معيشة الأفراد والمجتمعات على حد سواء.

رابعا: المعلومات المرتدة

يتطلب نظام التسويق في المنشأة ضرورة وجود معلومات مرتدة عن المخرجات وذلك للتأكد من أن المخرجات كانت وفقا للأهداف المرغوبة ووفقا للمستويات المطلوبة. فإذا لم تكن كذلك، يجب أن يتم اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة. فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات في القطاعات التسويقية أو على الأقل في الجهود النسبية الموجهة إليها. أو إجراء تغييرات في السلعة أو في الاستراتيجيات الوظيفية. وبناء عليه، يصبح هناك ضرورة لوجود نظام للقياس ومستويات للإنجاز يتم على أساسها تحديد الانحرافات ومن ثم العمل على معالجتها أو تلافيها.

وتتخذ المعلومات المرتدة اللازمة لعملية القياس والتصحيح عدة أشكال منها: بحوث التسويق، والعمليات التي ينقلها رجال البيع للإدارة عبر الاتصالات الرسمية (التقارير) وغير الرسمية، كما يمكن الحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة للعملاء والأسواق،

والاطلاع على الإحصائيات والمراجع والمصادر التي تعلق بطبيعة عمل المنشأة.

وتشمل المعلومات المرتدة التي ينبغي جمعها: معلومات تتعلق بالعملاء من حيث دراسة حاجاتهم ورغباتهم ومعرفة طرق إشباعها، ومعلومات عن الطلب والتنبؤ بالكميات التي سيمكن بيعها، ومعلومات عن المنافسين من حيث السلع التي يبيعونها وطرق ترويجها واستراتيجيات تسويقها. ويؤدي تواجد المعلومات المرتدة باستمرار إلى ضمان سلامة القرارات التسويقية وإلى تحقيق المخرجات المرغوبة من النظام التسويقي للمنشأة (٣،ص٣٣).

البيئة المحيطة بنظام التسويق

وتحيط بنظام التسويق في المنشأة بيئة داخلية وأخرى خارجية يتفاعل معها باعتباره نظاما مفتوحا.

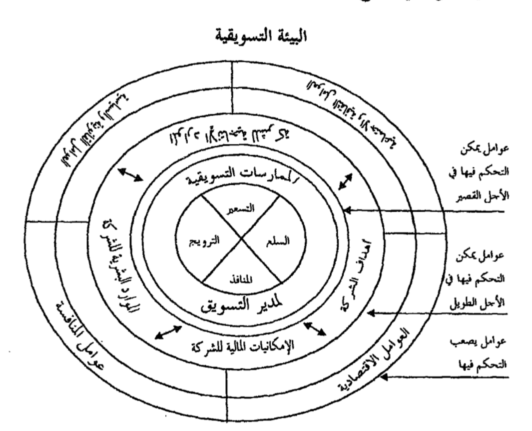
ومن عناصر البيئة الداخلية: السياسات العامة للمنشأة، والتكاليف غير التسويقية. وقد يؤثر مدير التسويق على عوامل البيئة الداخلية في المدى الطويل حيث أن نجاحه لا بد وأن ينعكس على هذه الجوانب، ولكن هذه العناصر في الأجل القصير ثابتة. وعليه أن يكيف استراتيجياته وفقا لها. فميزانية التسويق وبرامجه مثلا تتأثر بالطاقة الإنتاجية للآلات الموجودة. ولتوضيح ذلك نشير إلى المثال التالي: استطاعت إحدى الشركات، تسويق خط إنتاج جديد من المكيفات بالكامل قبل أن يصل الموسم إلى كامل ذروته ولكن إدارة التسويق لم تستطع زيادة الإنتاج للاستفادة من الفرص التسويقية الممكن الحصول على الآلات الجديدة بسرعة قبل انتهاء الموسم لأسباب تمويلية. كذلك تتأثر قرارات التسويق باستراتيجيات وأهداف وسياسات المنشأة الداخلية، وهي أيضا لا تتغير بسرعة الأجل القصير.

هذا عن عوامل البيئة الداخلية القريبة من مدير التسويق، لكن هناك عوامل خارجية أكثر صعوبة في التعامل معها ولا يستطيع أن يؤثر فيها مدير التسويق، وليس له خيار سوى أن يتأثر بها ويكيف قراراته وفقا لهان مثل عوامل المنافسة. فالأسعار التي يبيع بها المنافسون والمزايا التنافسية للمنتجات التي يبيعونها تشكل تهديدا خطيرا لمدير

التسويق، لذا يجب عليه أن يطور استراتيجياته لمواجهة المخاطر. كذلك عليه أن يـأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى خارجية، مثل النظام الديني والثقافي، والأحوال الاقتصاديـة السائدة من ركود وازدهار ومقدار الدخول المتاحة للإنفاق، والعوامـل السياسـية، والتشريعات المختلفة التي تصدرها الجهات الحكومية كتشريعات التسعير مثلا، وحمايـة حقوق المستهلك..الخ. ومن عوامل البيئة الخارجية أيضا نظام التسويق السـائد مـن متاجر تجزئة، ومتاجر جملة، وقنوات التوزيع المختلفة، والتي على مديـر التسـويق أن يكيف قراراته واستراتيجياته وفقا لها لكي يختار منافذ التوزيع الأكثر فعالية في الوصول إلى عملائه حتى وأنه ربما قد يجد من الأنسب أن يلجا إلى إنشاء منافذ التوزيع الخاصـة به إذا كان ذلك يشكل بالنسبة له أفضل الحلول وأقلها تكلفة.(١٠، ٧-٩).

والشكل التالي يوضح البيئة المحيطة بنظام التسويق

البيئة التسويقية



المصدر: Abu Naba'a, Abdel Aziz M; Marketing in Saudi Arabia, New York, Praeges Publisher, 1984. P.91.

الخلاصة

تعتبر نظرية النظم مفهوما إداريا ذو تطبيقات عديدة في مجالات مختلفة، وبذلك فهي أساس هام للإدارة الفعالة. ويكفي لبيان أهميتها توضيح النتائج التي تترتب على عدم الأخذ بها في مجال إدارة التسويق مثلا، حيث يعتبر الأخذ بنظرية النظم في التسويق أساس هاما لوجود إدارة تسويق فعالة. فإذا فشل مدير التسويق في أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات التسويق فقد يؤدي ذلك إلى تحقيق كارثة للشركة التي يعمل فيها. فمثلا لو افترضنا أن مديرا للتسويق كان أنانيا ويغلب مصلحته الشخصية على المصلحة العامة، واتخذ استراتيجية تحقيق أقصى قدر من المبيعات في أقصر مدة، عن طريق القيام بحملة ترويجية تمنح جوائز قيمة ومكلفة للشركة، وذلك بهدف إثبات جدارته في تحسين المبيعات أو بهدف الحصول على عمولات مرتفعة له خلال فترة قصيرة، وبدون الأخذ بعين الاعتبار اثر مثل هذه القرارات على الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، فقد نجد أن الطلب قد زاد على المنتجات زيادة كبيرة بسبب طلب المستهلك كميات تزيد عن حاجته الاعتيادية لتخزينها، أي بمعنى أنه استعار مشترياته من حاجاته مستقبلا. وقد يضطر ذلك، مدير الإنتاج إلى زيادة عدد ساعات العمل الإضافي أو العمل وردية ليلية، ومضاعفة التكاليف الإنتاجية لتلبية تلك الطلبات الكبيرة والمستعجلة والتي جاءت غالبا للاستفادة من فرص الحصول على الجوائز. ثم وجدنا بعد انتهاء الحملة الترويجية أن الطلب قد تدنى عن المستويات المعتادة على منتجات الشركة لعدم وجود حاجة للمستهلك بسبب قيامه بالتخزين، وأدى ذلك إلى تعطيل الآلات والعمالة عن الاستخدام الأمثل. ففي مثل هذه الحالة يكون مدير التسويق قد ارتكب إثما كبيرا بحق الشركة لأنه لم يأخذ بعين الاعتبار أثر قراراته على الإدارات الأخرى كإدارة الإنتاج مثلا، مما قد يؤدي إلى خسائر كبيرة للشركة بسبب التذبذب الحاد في عمليات الإنتاج، وعدم انتظامها نتيجة لقرارات مدير التسويق التي تجهل مفهوم النظم، أو تتجاهله بقصد أو بدون قصد، مما يكون بالطبع في النهاية في غير صالح الشركة.

المراجع

أولا: المصادر العربية

١- د. عبد الباري دره، ود. زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، دار النـــدوة والنشـــر والتوزيع، عمان، ١٩٨٦م.

٢- د. عبد العزيز أبو نبعة، التسويق في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، معـــهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٣م.

٣- د. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، دار الجامعات المصري الإسكندرية، ١٩٨٦م.

٤- د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة، بيروت، ١٩٨٣م.

ثانيا: المصادر الأجنبية

5- Buchele, Robert, B., The Managing of Business and Public Organizations, New York, McGraw-Hill Book Co., 1977.

6- Carlisle, Howard M., Management Concepts and Situations, Chiocago, Science Research Associates, 1976.

7- Coleman, Charter J., "Organizational Application of System Theory, "Business Horizons, 1983.

8- Davis Kenneth, R., Marketing Management, New York, The Ronald Press Co., Inc., 1978.

9- Hill, Richard M., Industrial Marketing, Ontario, The Richard D. Irwin, Inc., 1975.

10- James, Engel, Promotioal Strategy, Richard D. Irwin, Inc. Illinois, 1979.

11- Martha, Gilliland, "Principle of General System Theory: Some Implication for Higher Education" Planning for Higher Education, June, 1978.

12- Sexton, William p., Organization Theories, Ohio, Charles E. Merrill., Co., 1980.

13- Tillies, Seymour, "The Manager's Job: A System Approach," Harvard business Review, Jan-Feb, 1983.

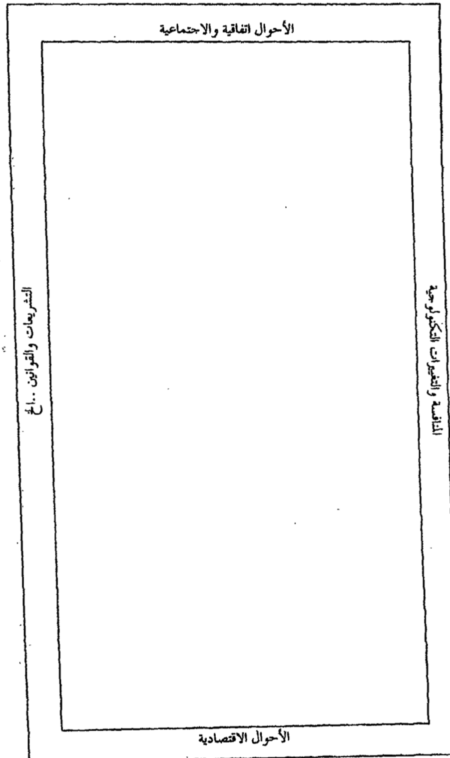
14- Wortman, and Luthans, Emerging Concepts in Management New York, Mcmillon Pulishing Co., Inc., 1975.

15- Zalatimo, Suleiman, "A System Approach to Learning Environment, "New Jersey, Meded project, Inc., 1980.

الباب الثاني

البيئة التسويقية

البيئة المحيطة



البيئـــة المحيطة

البيئة التسويقية

أهداف الفصل

- وصف ماهية البيئة الخارجية الكلية.
- شرح ماهية البيئة الخارجية الجزئية.
- تحديد البيئة الداخلية.
- توضيح أثر المتغيرات البيئية على التسويق.

البيئة التسويقية

نعلم أن التنظيم يقوم بمهامه في البيئة المحيطة به والتي تتصف بأنها دائمة التغير ولا يستطيع تنظيم لوحدة من السيطرة عليها، وفي نفس الوقت فإن الموارد التسويقية وغير التسويقية داخل التنظيم يمكن السيطرة عليها من قبل الإداريين التنفيذيين.

وبشكل عام يمكن تقسيم القوى الخارجية إلى قسمين رئيسين:

١- **كلية**: وسميت كذلك لأنها تؤثر على كل التنظيمات وتشمل العوامل الديموغرامية، الأحوال الاقتصادية، الثقافة، والنظام..الخ.

٢- جزئية: وسميت كذلك لأنها تؤثر على تنظيم بحد ذاته، وتشمل المزودين، الوسطاء في السوق، والزبائن.

هذه العوامل الجزئية، على الرغم من أنها خارجية إلا أنها مرتبطة تماما بشركة معينة، وتعتبر جزء من نظام الشركة التسويقي ككل.

والتسويق الناجح يعتمد بشكل أساسي على قدرة الشركة على القيام ببرامجها التسويقية في نطاق البيئة المحيطة بها، لذا يجب على الإدارة التنبؤ بالاتجاهات التي تأخذها التغيرات البيئية وأن تتجاوب مع هذه التغيرات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي يمكن السيطرة عليها.(٢)

البيئة الخارجية الكلية

هناك ٦ قوى (خارجية كلية) متصلة معا لها تأثير مميز على نظام الشركة التسويقي وهي:

١- العوامل الديموغرافية.

٢- الأوضاع الاقتصادية.

٣- المنافسة.

٤- القوى الاجتماعية.

٥- القوى السياسية والقانونية.

٦- التكنولوجيا.

٧- تفضيلات المستهلك.

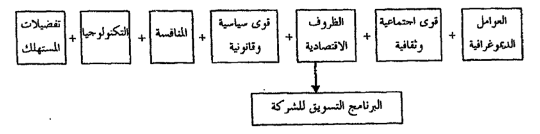
هذه القوى لا تقع ضمن السيطرة المباشرة للإدارة، لكنها في نفس الوقت لا يمكن اعتبارها خارجة عن السيطرة تماما لأن الإدارة يمكنها السيطرة عليها لمدى معين فمثلا:

١- من خلال المساهمة في نشاطات اللجان السياسية تستطيع الشركة المحافظة على نوع من التأثير على العوامل السياسية والقانونية.

٢- ومن خلال الأبحاث والتطوير لسلعة ما واستخدام تكنولوجيا جديدة، تستطيع الشركة السيطرة على عوامل المنافسة.والأمثلة كثيرة.

والتشابه الوحيد بين القوى السبعة أعلاه أنها خاضعة للتغيير.

وسنشرح كل من هذه العوامل بالتفصيل (١١).



أولاً: العوامل الديموغرافية

وهي الدراسة الإحصائية للعنصر البشري وتوزيعه سواءا جغرافيا، جنسيا، عمريا..الخ. وهي مهمة للمدير التسويقي لأن الناس هم أساس التسويق، وسنذكر الآن مثالا حول تأثير هذه العوامل على التسويق.

في منتصف الثمانينات ولأول مرة في التاريخ أصبح عدد كبار السن في كثير من الدول الغربية ممن تجاوزا ٦٥ عاما أكثر من الشباب وتطورت هذه المشكلة في بداية

التسعينات، ولهذا وجب تحفيز كبار السن لشراء السلع والخدمات، فقامت بعض الشركات باستخدامهم في إعلاناتها، وهذا ما حدث، بعكس فترة ما قبل الثمانينات.

وفي المجال الدولي كذلك، أصبح التزايد المستمر لكبار السن يؤثر على التسويق: ففي بريطانيا مثلاً يحوز كبار السن على ثلث مدخرات بريطانيا، وفي فرنسا كان التركيز على التأمين على حياة كبار السن وذلك خوفاً من انقطاع التقاعد الحكومي لهم[٤].

ثانياً: الظروف الاقتصادية

الأفراد لوحدهم لا يصنعون السوق، بل يجب أن يتوفر معهم المال لإنفاقه أو الرغبة في إنفاقه، فالبيئة الاقتصادية هي قوة مميزة تؤثر على النشاطات التسويقية في أي تنظيم ومن هذه القوى الاقتصادية:

أ- دورات النشاط الاقتصادي:

يجب على المدراء التسويقية معرفة دورة النشاط الاقتصادي وما هي المرحلة التي يقفون فيها الآن. والمراحل في هذه الدورة هي:

النجاح ← التراجع ← التحسن

والشركة تقوم بنشاطات متفاوتة في كل مرحلة من المراحل الثلاثة.

والمراحل الثلاث هي:-

١- **النجاح**: هي وقت النمو الاقتصادي وخلال هذه المرحلة يوسع التنظيم برامجه التسويقية، ويضيف سلع جديدة للسوق، كما يفتح أسواق جديدة.

٢- **التراجع**: وهي الانسحاب من الأسواق الضعيفة، ويشعر الناس خلالها بهبوط العزائم، الخوف، والغضب، وهذه الإحساسات تؤثر على القوة الشرائية مما يستوجب التغيير في البرامج التسويقية.

٣- **التحسن**: وهي بدء الدورة من البداية، ويكون دور المسوق هو مدى السرعة التي يعود بها إلى مستواه الأول، وهنا تعود الشركة لتوسيع قاعدة تسويقها لتحسين المبيعات وزيادة الأرباح.

ب- التضخم:

وهو ارتفاع في معدل الأسعار بسرعة أكثر من سرعة ارتفاع دخل الأفراد، وهذا بالتالي يخفض القوة الشرائية للمستهلك، وكثيراً من الدول الآن تعاني من التضخم بحجم كبير، ففي كثير من الدول ومنذ بداية السبعينات، بدأت المعاناة من التضخم والخوف من التضخم، سوف يؤثر بالطبع على سياسات الحكومات، ونفسية المستهلك، وبالتالي البرامج التسويقية.

التضخم عبارة عن تحدي كبير لمدراء البرامج التسويقية (وبالذات في مجال الكلفة وتسعير السلع) وتكون المهارة في إقناع الناس بالشراء حاليا خوفا من الارتفاع الضخم للأسعار مستقبلا.

جـ- سعر الفائدة:

سعر الفائدة هو عامل مهم آخر من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على البرامج التسويقية، فعندما يكون سعر الفائدة مرتفعا فإن المستهلكين يتوقفون عن المشتريات طويلة الأجل مثل السكن.

ومن الأساليب المفيدة لتجنب أثر ارتفاع سعر الفائدة هو أن يقوم المسوقون بعرض سعر فائدة أقل من سعر السوق كأسلوب تحفيزي.

د- ميزانية الدولة:

وأيضا حجم وطبيعة النفقات الحكومية تؤثر على التخصيص لكثير من المؤسسات فعلى سبيل المثال الانتقال من نفقات الموارد البشرية إلى نفقات للدفاع تفيد الشركات التي تسوق المنتوجات العسكرية. وبعكس ذلك، تؤثر على الشركات التي تقدم خدمات طبية أو الشركات التي توفر المساكن لذوي الدخل المحدود. (١٢)

ثالثاً: المنافسة

هذه تعني أن مؤسسة ما، لا تستطيع أن تسيطر على مؤسسة أخرى بما يتعلق بالسلع التي تصنعها، وأماكن تسويق السلع، وأسعار هذه السلع، واستراتيجيات

ترويجها. وعموما، تكون الاستراتيجيات التسويقية في سرية تامة. من أجل ذلك عندما يتم تقديم سلع جديدة أو تطبيق خطة تسويقية، لا يستطيع المنافسون أن يكونوا على صلة بالتغيرات لمدة أسابيع وشهور وحتى سنوات.

مثال: عندما يقوم مصنع ما، لمعجون الأسنان، بتقديم عرض جيد، هذا يجبر المنافسين بتصحيح سلعهم أو استراتيجيتهم كي يتجنبوا الخسارة في حصتهم من السوق.

ليس فقط على المؤسسة أن تعرف الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسين، بل يجب أن تعرف ما هو الدور الذي ستلعبه أو ما هي الاستراتيجية التي تستخدمها في ظروف وحالة معينة.[٨]

رابعاً: المؤثرات الثقافية والاجتماعية

إن هذه الظروف تؤثر على الاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة حيث أن عادات الناس وتقاليدهم هي التي تشكل الاقتصاد، فمثلاً الضغط الاجتماعي تجاه التلوث يؤدي إلى تشريعات حكومية جديدة لتطوير تكنولوجيا معينة لمكافحة التلوث.

إن هنالك ثلاثة مجموعات من القوى الاجتماعية لها أثر في معطيات التسويق:

المجموعة الأولى: تتضمن أنظمة الحياة الشخصية والقيم الاجتماعية للأفراد، وأن الكثير من هذه القيم قد تأثر بالزمن وتغير، وسنورد فيما يلي بعضا منها:

١- من مفهوم الاقتصاد والتوفير إلى الإنفاق بكثرة والشراء على قروض.

٢- من مفهوم أن الزوج المسؤول عن الأسرة إلى مفهوم تساوي الأدوار بينهما أو تغير دور المرأة.

٣- من التركيز على كمية البضاعة إلى التركيز على نوعية البضاعة.

٤- من مفاهيم العمل الجاد إلى مفهوم الترفيه والكماليات.

٥- من الاعتماد على النفس إلى الاعتماد على الحكومة ومؤسساتها.

٦- من تأجيل إشباع الرغبات إلى محاولة إشباعها آنيا.

٧- من التقليد إلى التصرف الطبيعي.

أما **المجموعة الثانية** من القوى الاجتماعية فيتضمن مشـــــاكل اجتماعيـــة غـــير شخصية مثل:

- تلوث البيئة.
- توفر السلامة في المنتوجات والوظائف.
- حفظ المصادر التي ليس لها بديل.

وأن أي من هذه العناصر يملك تحديات كبيرة للعاملين في الأسواق.

المجموعة الثالثة: وهو ما يتعلق بالمستهلك حيث أطلق هذا الاسم على حركـــــة المستهلكين حيث أنها تجلب انتباه الحكومة والمشرعين ونتيجة لذلك أجرت الحكومـــة تعديلات كثيرة في برامج التسويق كاستجابة لهذه القوى الخارجية[٦].

خامساً: القوى السياسية والقانونية

لا يوجد تنظيم تجاري على وجه الأرض لا يتأثر بالقوى السياسية، وقوة القانون، ويمكن إجمال القوى السياسية التي تؤثر على التسويق في أربع تصنيفات هي:

١- **الرقابة العامة والسياسة المالية:** فالأنظمة التسويقية لا بـــد أن تتـــأثر بمســـتوى مصروفات الحكومة، عرض المال، والضريبة المفروضة.

٢- **التشريعات الاجتماعية العامة:** وهذه تعد من قبل الوكالات المختصـــة ومنـــها برامج تخفيض البطالة، والتحكم بالتغيرات البيئية.

٣- **علاقات الحكومة مع الصناعات الفردية:** وهي مشـــاركة الحكومـــة للمشـــاريع الفردية وخصوصاً في مجال الطيران والنقل، والاستيراد والتصدير والزراعة وغيرها.

٤- **التشريعات المتعلقة بالتسويق بشكل مباشر:** على الرغم من أن مدراء التســـويق لا يجب عليهم أن يكونوا محامين، لكن يجب على الأقل أن يعرفوا شيئا عن القـــانون التسويقي الذي تحدده المحكمة والدوائر المختصة بإدارة مثل هذه التشريعات.

وهذه التشريعات تقع في إحدى مجموعتين:-

١- مجموعة مصممة أساساً لتنظيم المنافسة.

٢- مجموعة موضوعة لحماية المستهلك.

ولا ننسى في مجال التشريعات، القوانين الجانبية الأخرى مثل قانون حماية الماركة، وسعر الفائدة، والضرائب المحلية، وغيرها.[1]

سادسا: التغير التكنولوجي

بما أن السلع الجديدة والتعديلات التي تطرأ على السلع الموجودة أصلاً تعتمد على التكنولوجيا فإن التسويق يتأثر حتما بالتغير التكنولوجي. وهذا التغيير سريع جداً ففي عام ١٩٩٠ (١١% من إجمالي السكان في الولايات المتحدة) عمره ٦٥ أو أكثر. كل هؤلاء الناس ولدوا سنة ١٩٢٥، حيث قليل من السيارات، والطرق غير معبدة، والكهرباء، والهواتف قليلة، ولا يوجد راديوات، أو كمبيوترات. كل هذه السلع تعتبر الآن كعناصر من بيئتنا اليومية. لا أحد يعرف بالتأكيد ما هي الحياة التي نعيشها في السنوات القادمة، فإذا أخذنا التطورات السابقة كإرشاد لنا، فمن المعقول الافتراض أن عملية التغيير سوف تستمر بالزيادة، وكثير من القوى تعمل بسرعة لتغيير العالم كما هو معروف اليوم.

تطور أو تغير رئيسي في التكنولوجيا، يمكن أن يكون له تأثيرات بعيدة المنال وعلى سبيل المثال أول كمبيوتر صمم للاستعمالات التجارية عام ١٩٥١ ومنذ ذلك الحين والزيادة في التطبيقات على الكمبيوتر والتطورات التكنولوجية كانت ظاهرة، و لم يفتح الكمبيوتر فرصا تسويقية جديدة بشكل كبير للشركات فحسب، بل خلق ثورة في الطريقة التي تستخدمها المؤسسات لوصل العمليات التسويقية.

ولكن التغير التكنولوجي يؤثر على طبيعة البضائع الموفرة من قبل. ومثال كلاسيكي أنه قبل منتصف القرن السابع عشر، كل الوثائق -الكتب، التشريعات والقوانين، العقود والاتفاقيات - كانت تكتب باليد بجهد وعناية، وكانت تكلفة النسخ باليد عالية جدا لدرجة أن النبلاء فقط كانوا يستطيعون شراء المعلومات الموجودة في هذه النسخ. ولكن مع اختراع الآلة الكاتبة، أصبحت الكتب رخيصة لدرجة أن عامة الناس أصبح بإمكانهم تحمل تكاليفها. ووجد بشكل كبير، إنتاج جديد وهو إنتاج

الكتب، وهذا عمل على هجرة النسخ باليد، مما أدى إلى إلغاء الطلب على إنتاج المخطوطات اليدوية بسبب ظهور سوق جديد لإنتاج الكتب.

وللاختصار فإن للتكنولوجيا ٣ مؤثرات على التسويق فهي:

١- تستطيع بدء صناعات جديدة أو تطويرها كالكمبيوتر، والإنسان الآلي وقوة أشعة الليزر.
٢- تبديل أو إنهاء صناعات موجودة كتبديل التلفزيون الأبيض والأسود بالتلفزيون الملون.
٣- ربط الأسواق والصناعات التي لم ترتبط بالتكنولوجيا حتى الآن.

ولكن قد تفيد التكنولوجيا جانبا من جوانب حياتنا، لكنها قد تدمر جانبا آخر وخير دليل على ذلك ما يحدث من تلوث بيئي وصل إلى انهيار طبقة الأوزون.

والتلفزيون جليس جيد، لكنه دمر الترابط الأسري، وعادة القراءة لدى الجميع. لذا فإن البحث يجري دائما على محاولة حل هذه المشاكل المرتبطة بالتكنولوجيا.(٥)

سابعاً: تفضيلات المستهلك

في أي مؤسسة توجه جهود التسويق بشكل كبير للتأثير على المستهلكين لشراء السلع. ولا يوجد أي مؤسسة –عدا المنفعة العامة– تستطيع أن تجبر المستهلكين على أن يتعاملوا معها باستمرار.

الحرية في الإنفاق تعطي المستهلكين قوة غير عادية، تماما كالنظام السياسي المسيطر عليه من قبل الأفراد الذين يصوتون ضد أو مع مختلف المرشحين. تماما هو الحال في النظام الاقتصادي حيث يصوت المستهلك ضد أو مع هذه السلعة أو بائع السلعة(١٤).

لذلك فإن كل مستهلك يقوم بالشراء هو مسوق اقتصادي، فشراء المستهلكين سيارات فورد مثلا، معناه أنهم يصوتون اقتصاديا لشركة فورد، وبنفس الوقت يكونوا ضد منافسي هذه الشركة.

شراء سلعة معينة هو تسويق لهذه السلعة والأعراض عن شراء سلعة معينة هو تشكيك بهذه السلعة "يوجد خطأ في هذه السلعة –في نوعيتها، سعرها أو الإعلان".

وأيضاً تردد عدد قليل من المستهلكين في شراء سلعة معينة يوحي بفشل هذه السلعة.

حرية المستهلكين في صنع الشراء يخدم ويعطي حافزاً بتقديم سلع وخدمات جديدة من قبل المؤسسات الموجودة في السوق، وإنشاء أعمال جديدة. ومؤسسات جديدة. وبما أن المستهلك يملك نقودا فهو غير ملزم بشراء سلعة معينة باستمرار وإنما إذا برزت سلعة جديدة وأفضل أو مختلفة عن سابقتها ربما يتحول إلى شراء هذه السلعة.

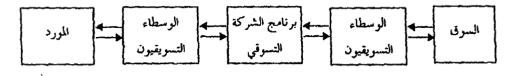
أذواق المستهلكين فيها ليونة ومرونة وولاء المستهلك متغير من سلعة لأخرى فترى شخص ما، له ولاء للسيارات وآخر للملابس.[٩]

البيئة الخارجية الجزئية

ثلاثة قوى بيئية تشكل جزءا من نظام الشركة التسويقي لكنها خارجة عن الشركة وهي:

- السوق.
- المنتج (الفرد).
- وسطاء السوق.

على الرغم من أن هذه القوى توصف بعدم القدرة على التحكم بها، إلا أنها تتأثر أكثر من العوامل الخارجية الكلية، والمثال التالي يوضح ذلك.



وسنشرح كل من هذه القوى على حدة:

١- السوق:

ما هو السوق؟

كلمة سوق تستخدم بعدة طرق:

هناك سوق الأسهم، وهناك سوق السيارات، وسوق الأثاث بنوعية جملة ومفرق، وسوق الحلويات وسوق البنوك.

وهناك شخص يريد أن يذهب للسوق وآخر يريد أن يخطط للسوق؟؟!!

وبمجمل ذلك نستطيع أن نعرف السوق كما يلي:

"السوق هو ذلك المكان الذي يلتقي به البائعون والمشترون، فالبائعون يعرضون سلعا وخدمات للبيع، وعندما يقبل المشترون يتم نقل ملكية ما اشتروه لهم".

"السوق هو الطلب الكلي من قبل مجموعة من المشترين لسلعة معينة أو خدمة معينة وعلى سبيل المثال فهناك سوق للبترول أو سوق للسيارات وغيرها.

ويجب الملاحظة أن كلمتي سوق وطلب تستخدمان معا بكثرة أو بنفس المعنى لكن التعريفات السابعة غير مقنعة كثيراً بالنسبة لنا، ففي الإدارة نعرف السوق على أنها:

"أشخاص أو تنظيمات لها رغبات (حاجات) ترغب بإشباعها، على شرط أن يكون لديها المال الكافي الذي ترغب وتقدر أن تتصرف فيه لإشباع هذه الحاجات".[١٠]

ولهذا فإن للسوق ثلاثة أركان رئيسة:

١- أشخاص أو تنظيمات لها حاجات محددة.

٢- لهذه الجماعات قوة شرائية.

٣- لهم سلوك شراء معين.

والحاجات: هي أشياء يحتاجها الأفراد ويرغبون بها ويستفيدون منها ويستعدون ويستطيعون دفع حد معين من المال مقابل الحصول عليها.

٢- الموردون:

إننا لا نستطيع بيع سلعة إلا إذا صنعناها أو اشتريناها أصلاً، وبالتالي فإن دور الموردين أو المنتجين هو دور كبير في نجاح التنظيم ذو الهدف التسويقي. ففي أمريكا مثلا لا يوجد مشكلة حول إنتاج السلعة أو بيعها للتنظيمات التسويقية، بل المشكلة تكمن في كيفية تسويق هذه السلعة وبيعها للمستهلك.

لذا فإن مدراء التسويق لا يشغلون بالهم كثيراً حول التزود بالسلع في الظروف

العادية، لكن التركيز على دور الموردين يزداد أهمية في أوقات النقص لأنه يسلط الضوء على أهمية العلاقة مع الموردين.

وكذلك فإن للسياسات التي يتبعها الموردون باتجاه السعر أو الخدمات المرافقة للسلع لها تأثير كبير على سياسة الشركة التسويقية.

٣- الوسطاء التسويقيون:

الوسطاء التسويقيون: هم شركات مستقلة لها دور رئيسي في عملية التدفقات بين الشركات التسويقية والسوق الذي ستباع فيه البضاعة.

والوسطاء التسويقيون نوعان:

١- البائعون بالجملة أو المفرق أو ما يدعون بالوسطاء.

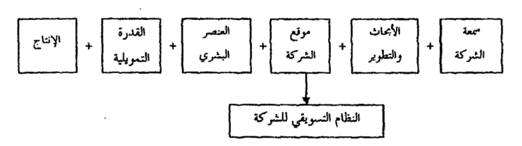
٢- الشركات التسهيلية: وهي الشركات التي توفر خدمات مختلفة مثل النقل، التخزين، والتمويل الذي تحتاجه الشركات التسويقية في عمليات التبادل بين البائع والمشتري.

والوسطاء التسويقيون لا يعملون فقط بين الشركة والسوق، بل بين الموردين والشركة أيضاً ولهذا فهم العنصر الأساسي في قنوات التوزيع وفي بعض الحالات تجد الشركة أن (أسلوب اعملها بنفسك) مناسب اكثر لها وهذا يعني الاستغناء عن الوسطاء التسويقيين بحيث تقوم الشركة بالتعامل مباشرة مع الموردين أو تقوم بالتعامل مباشرة مع الزبائن في السوق وتقوم الشركة بنفسها بعملية الشحن البحري والجوي والبري والتمويل وغيرها دون الحاجة إلى مساعدة شركات أخرى.

لكن الوسطاء التسويقيون أفضل أنهم متخصصون في مجال عملهم، فهم يقومون بالعمل بشكل فعال بحيث (يخفضون الكلفة قدر الإمكان ويزيدون العائد قدر الإمكان).[٣]

البيئة الداخلية للتنظيم

البيئة الخارجية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على النظام التسويقي للشركة، بل هناك قوى داخلية تؤثر إلى مدى معين على السياسة التسويقية وهذه القوى يمثلها الشكل التالي:



١- **الإنتاج:** يجب أن ندرس تسهيلات الإنتاج والخبرات التي يمكن استخدامها فيه، وهل يحتاج موقع جديد أو مكانات جديدة.

٢- **القدرة التمويلية:** هل لدينا قدرة على القيام بهذا الإنتاج وتزويده بما يحتاجه.

٣- **المورد البشري:** ما هي الكفاءات التي نحتاجها في القيام بمثل هذا الإنتاج، والتسويق له، وما هي خبراتهم، ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم في العمل.

٤- **البحث والتطوير:** الأبحاث والدراسات التي يجب إجراؤها على السلع المنتجة.

٥- **سمعة الشركة العام:** يجب أن يكون مستوى الشركة مميزاً على مستوى السوق وأن تكون لها حصة من السوق الذي تعمل فيه.

٦- **موقع الشركة:** وهذا مهم جداً في تحديد موقع الشركة الجغرافي بالنسبة للسوق وأن تكون لها حصة من السوق الذي تعمل فيه.

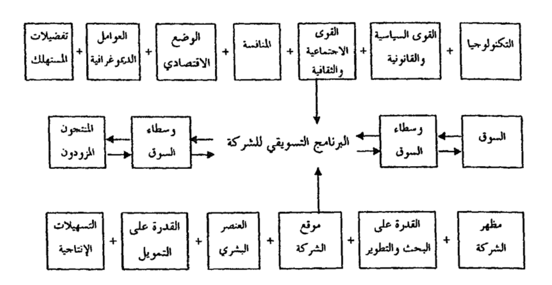
من العوامل الأخرى البيئية التي يجب أخذها بعين الاعتبار: الحاجة إلى التنسيق في النشاطات التسويقية وغير التسويقية وهذا قد يكون صعب المنال أحياناً لأن هناك تناقض في الأهداف وشخصيات المدراء.

فمثلا مديرو الإنتاج: يرغبون في إنتاج طويل الأمد لأصناف متماثلة.

ومديرو التسويق: يرغبون بالحصول على عدة موديلات، أحجام، ألوان حتى يشبعوا حاجات أغلب فئات السوق، كما يرغبون بالدخول ساحة المنافسة مهما كلفت مادياً.

أما مديرو التمويل: فيرغبون بتقليل المصروفات وتحديدها ويخافون من دخول المنافسة وكلفتها العالية.[١١]

وفيما يلي نقدم شكلاً يوضح كافة التأثيرات على برنامج الشركة التسويقي على النحو التالي:



الخلاصــــة

كيف يمكن أن تستعد للتعامل مع هذه العوامل؟ كيف يمكن للمؤسسة أن تحمي نفسها من التأثيرات المضرة الناجمة عن تغير في سياسة الحكومة؟ أو تغير ذوق المستهلك؟ أو بداية استراتيجية جديدة وفعالة، من قبل المنافسين؟

بالرغم من عدم وجود نظام مضمون للتعامل مع هذه العوامل غير المسيطر عليها، لكن يوجد هناك خطوط إرشادية تساعد مدير التسويق لكي يعمل بنجاح.

أولا: توقع التغيير

فمدير التسويق والذي يتوقع تغيرات في البيئة، من غير المحتمل أن يقع في متاهات البيئة. وأن المؤسسات التي تحاصر السوق بإنتاج جديد أو خدمة جديدة هي غالبا ما تكون المؤسسات التي تتوقع التغير مسبقا من المنافسين.

ثانيا: أن يبقى مرنا

الخطط والسياسات التسويقية يجب أن تصمم بطريقة يمكن تعديلها بوقت قصير نسبيا. وعلى واضعي الاستراتيجيات المتعلقة بالدعايات، تصميم المنتوجات، ومندوبي المبيعات أن تكون لديهم القابلية بأن يراجعوا استراتيجياتهم بسرعة للاستجابة للتغيرات البيئية.

ومثال على ذلك، قام صانعوا السيارات أثناء أزمة الطاقة التي حدثت عام ١٩٧٠

بتصميم موديلات، تستهلك وقودا أقل، وطرحت بالأسواق بعد فترة قصيرة جداً من ظهور مشكلة البترول.(١٣)

ثالثاً: الاستعداد للتغير

المؤسسات التي تتوسع في أبحاث السوق، وتشجع المدراء على حضور مؤتمرات أو ندوات خاصة، تبذل جهداً كبيراً لكي تواجه أوقات التغيرات. فهذه المؤسسات تعد نفسها لكي تتكيف مع التغيرات غير المسيطر عليها أكثر من الأعمال التي تتجاهل هذه النواحي.

وبتوقع التغير، والاستعداد له، وتعديل للاستجابة للتغيرات عندها تستطيع الإدارة زيادة فعاليتها بشكل كبير في اقتصاد شديد المنافسة.(٧)

المراجع

1- Carl P., "Evironmental Management: Revisting a Marketing Perspecive", Journal of Marketing, Spring, 1984, P.46-53.

2- E. T. Gether, Marketing and Public, N.Y, (Englewood-Cliffs N) Printice-Hall, Inc. 1986, P.60.

3- Gaedeke, R.M, Marketing, San Francisco, West Publishing Co., 1983.

4- Gene, R., "Dimention of future Marketing", MSU Business Topics, (Autumn, 1989), P.33.

5- Herbert Simon, "Technology & Environment", Management Science, June, 1973, P.111.

6- Joseph, Miller, "Assessing Social Effects". Marketing Association education, Nov, 1991, p.88.

7- Kelly, Frank, "Marketing Changing Role" Journal of Marketing, 93, (April, 1985), P.65.

8- Louis Kraar, your "Rivals can be Allies", Fortune, March. 27, 1989, P.66.

9- Pricilla, A., "How Marketers can better understand Consumers", MSU Business Topics, (Winter, 1980) P.29.

10- Porter M.E. "Environmental Impact on Marketing Strategy" Advertising Age, (Sep, 1987), P.99.

11- Stanton, W.J. Fundamentals of Marketing, University of Colorado, MacGraw-Hill Co, 1989 P.51.

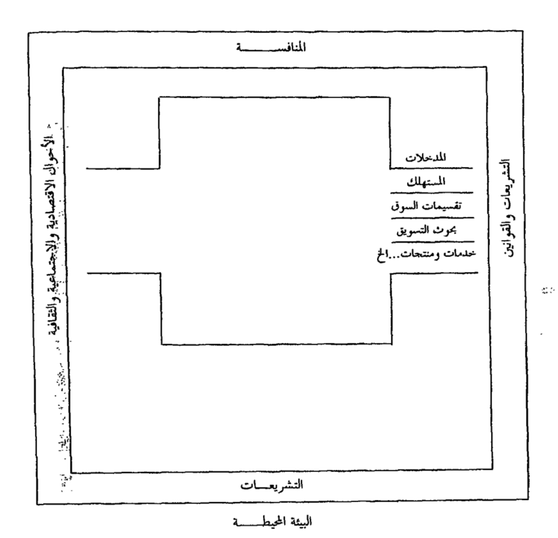
12- Sylvia, Nasar, "Preparing for a new economy" fortune, sop, 26, 1988. P86.

13- Theodors Levitt, "Marketing when things change" harvard Business Review, (Nov-Dec, 1987) P.107.

14- Wroe Alderson, Dynamic Marketing Behaveior, (Home Wood, 1LL , Irwin) 1965, P.1975

الباب الثالث

مدخلات التسويق



البيئة المحيطــــة

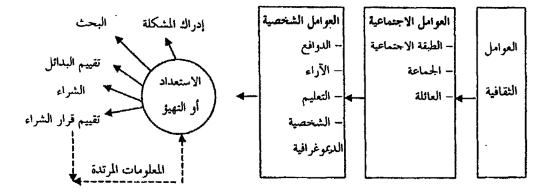
الفصل الأول

المستهلك

أهداف الفصل

- بيان كيف يتخذ المستهلك قراراته.
- شرح العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك.
- توضيح كيف يؤثر سلوك المستهلك على قرارات مدير التسويق.

نموذج سلوك المستهلك



الفصل الأول

المستهلك*

يتطلب مفهوم التسويق الحديث لنجاح برامج التسويق أن تبدأ بفهم وتحليل سلوك المستهلك. كلمة "المستهلك"، كما نشير إليها هنا نعني بها المستخدم النهائي للسلعة.. وتتميز كلمة المستهلك عن المشتري حيث أن الأخير قد يكون أحياناً وكيلا فقط. فمثلا الأم التي تشتري لعبة لأطفالها أو المشتري الصناعي الذي يشتري آلة كاتبة للسكرتير، فإن هؤلاء يفعلون ذلك نيابة عن "المستهلك" الحقيقي للسلعة.

ونلاحظ أنه على الرغم من أن الناس يتشابهون في أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنهم ينفقون أموالهم بطرق مختلفة، فبينما نجد عائلة تشتري جهاز تلفزيون ملون، نجد عائلة أخرى في نفس المستوى المعيشي تشتري جهاز ستيريو. كذلك نجد أن مشتري يفضل "الإسبرين" للتغلب على نزلة برد، بينما يفضل آخر "أسبرو"، وشخص ثالث يرفض الدوائين ويفضل عليهما مضادات حيوية. وفي حالة المشتري الصناعي، نجد أن شخص يهمه السعر المنخفض بينما آخر يهمه الخدمة أكثر من السعر المنخفض. وعند شراء سيارة، نجد مستهلك يشتري نفس النوع من السيارة، بينما آخر يغير في كل مرة نوع السيارة. هذه النماذج من سلوك المشتري توضح أن فهم سلوك "المستهلك" يمثل تحديا لرجل التسويق وتتطلب منه أن يقوم بتحليل سلوكه.

إن الهدف من تحليل سلوك المشتري هو أن نتنبأ به من قبل أن يحدث وبالتالي نستطيع أن نؤثر عليه. في مثل هذا التحليل يسعى المدير من خلال تحليله في التعرف على

---

* نشر في عالم الصناعة، الدار السعودية للخدمات الاستشارية، الرياض، ١٩٨٨م.

من هم عملاؤه، وما هي رغباتهم واحتياجاتهم، ولماذا ينصرفون كما يفعلون، ثم يستخدم هذه المعلومات في التنبؤ بنتائج مجموعة بدائل عند محاولته لتحريك الطلب على منتجاته. ولذلك فقد يلجأ إلى حكمته بناء على تجاربه السابقة مع العملاء ليتعرف على نتائج جهود معينة، وغالباً ما يكون لديه وجهة نظر شخصية حول سلوك المستهلك لكنه لا يفهمها تماماً أو لا يقوم بتسجيلها ليتعرف منها على طبيعة سلوك عملائه(٣).

إن محاولة فهم لماذا يتصرف الناس كما يفعلون بعيداً عن متناول العلم الحديث، لكن هناك مجموعة علوم تبحث في تصرفات الناس تساعد مدير التسويق على فهم عملائه، مثل علوم الاجتماع، والنفس، والأجناس التي تساعد في فهم سلوك المستهلك. وكذلك علم "الاقتصاد" على الرغم من أنه ليس من علوم السلوك، إلا أنه يساهم أيضاً في فهمنا لماذا يحاول المستهلك الاستخدام الأمثل لموارده المحدودة. وعلى العموم فإن النظريات القادمة من هذه العلوم يصعب التحقق منها. فدراسة الإنسان عملية أكثر تعقيدا حيث لا يمكن أن تضع "سلوك الإنسان" ودراسته في مختبر حيث تعطيك نفس النتائج طالما كانت المتغيرات ثابتة. وبغض النظر، فإن رجل التسويق سوف يستفيد من هذه النظريات عند دراسة المستهلك,. وعلى ذلك سنحاول في بحثنا أن نركز على المراحل التي تمر بها عملية الشراء والتعرف على العوامل التي تؤثر فيها.

مراحل عملية اتخاذ قرار الشراء

في الشكل السابق تتضح المراحل التي تمر بها عملية الشراء ابتداء من تحديد المشكلة أو الحاجة، إلى البحث عن المعلومات، إلى تقييم البدائل، ثم قرار الشراء، وأخيراً تقييم أثار قرار الشراء.

هذا التوالي للأحداث يظهر بوضوح التسلسل المنطقي لكيفية تحرك العميل من بداية إدراكه للحاجة وحتى يتم تلبيتها. وهذه الصورة أوضح من تلك التي تشير فقط إلى علاقة الدافع – ورد الفعل كما يظهر أسفل:



وقد سارت كثير من الأبحاث التي أجريت على سلوك المستهلك على هذا الخط، وبذلت جهوداً كثيرة لإيجاد نوع من العلاقة المباشرة بين رد فعل المستهلك ودوافع العمر، والدخل، وحجم العائلة..الخ[٤]. وأن فهم هذه العملية ضروري لرجل التسويق إذا أراد تصميم برنامج تسويق يلبي حاجات المشتري في المراحل المختلفة لعملية الشراء. فعلى سبيل المثال، فإن المعلومات التي يحتاجها المستهلك في مرحلة تقييم قرار الشراء تختلف عن المعلومات التي يحتاجها في مرحلة تحديد المشكلة. فإذا قررت مثلاً إحدى الشركات شراء آلة فإن هناك عدداً من الأسباب قد دفعتها إلى ذلك: فقد تكون الرغبة في تخفيض التكاليف، أو زيادة العمر الإنتاجي، أو تخفيض تكاليف العمالة، أو زيادة جودة الإنتاج، لذلك توجه جهود البيع في هذه المرحلة لتساعد العميل في تقييم "المنتج" ومساعدته في اتخاذ قرار الشراء. وبعد أن يتم الشراء، يحاول العميل أن يتعرف على مدى فعالية قراره الذي اتخذه. في هذه الحالة، قد نحتاج إلى نوع آخر من الاتصال لنؤكد للعميل بأن قراره كان صائبا، فقد نحتاج إلى المهندسين لشرح كفاءة وفعالية الآلة الجديدة، أو إلى رجال التمويل لشرح العوائق المالية التي تعود من استخدام تلك الآلة. لذلك فإن على مدير التسويق التعرف على المرحلة التي يمر بها قرار الشراء حتى يتعرف على نوع الاتصال الفعال مع العملاء حسب المرحلة التي يمر بها قرار الشراء.

وفيما يلي شرح للمراحل التي تمر بها عملية الشراء:

١- إدراك الحاجة:

كيف يدرك العملاء حاجتهم إلى سلعة أو خدمة ما؟ ما الذي يحرك الفعل في هذه المرحلة المهمة من عملية الشراء؟ هل هناك من طريقة يمكن أن تساعد بها العميل في إدراك حاجته؟ هل إدراك الحاجة مسألة فردية أم أن هناك عوامل خارجية تؤثر عليها؟

بصفة عامة يمكن أن نعمم الملاحظات التالية حول هذه المرحلة من عملية الشراء

أولاً: يجب أن تعلم بأن إدراك الحاجة أو المشكلة قد تكون مسألة بسيطة أو مسألة معقدة.

ثانياً: أنه يمكن إدراك المشكلة أو الحاجة عند معرفة العوامل المؤثرة فيها. مثلاً، قد يحتفظ بائع السيارات بقائمة لعملائه الذين اعتادوا على شراء سيارة سنويا. إن معرفة مثل هذا الأمر يساعد مدير التسويق في اختيار الوقت المناسب الذي يؤثر فيه على المستهلك.

عامل آخر مهم وهو التغير في الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمستهلكين. فالتغير بالزواج، والولادة، وحجم العائلة، والعمر والدخل كلها تثير دوافع لم تكن موجودة أصلاً. ويمكن تكرار مثل هذه الأمثلة التي أخذت من سوق المستهلكين عندما ننظر إلى المشتري الصناعي، على الرغم من أنها قد لا تكون بنفس الوضوح. فمثلاً عندما يتغير حجم الشركة، أو تنخفض أسعار الفائدة أو تظهر تكنولوجيا جديدة أو تتوسع الشركة فإن ذلك يعتبر مؤشراً على وجود "حاجة" سوف يبحث المشتري الصناعي عن طرق لإشباعها.

ثالثاً: قد يكون هناك أكثر من شخص له علاقة بإدراك الحاجة. فمثلاً، قد يرى طالب جامعي شراء سيارة أمراً هاماً وحيوياً له، بينما والده له رأي آخر تماما. وقد يرى ملاحظ قسم الإنتاج الحاجة إلى آلة معينة ضرورة قصوى، بينما يرى المدير المالي أن هناك استثماراً أفضل لأموال الشركة بقيمة هذه الآلة. ويهم رجل التسويق أن يتعرف على الأشخاص الذين يلعبون دوراً في إدراك "الحاجة" وذلك في المراحل الأولى من عملية الشراء حتى يوجه جهوده إلى الشخص المناسب.

رابعاً: وأخيراً يمكن القول أن الشخص الذي يحدد "الحاجة" أياً كان هذا الشخص مستهلكا أم مشترياً صناعياً، يتأثر قراره بعوامل كثيرة. بعض هذه العوامل انعكاساً لخصائصه الشخصية، وبعضها الآخر يتأثر بثقافته، وبعضها يعكس التأثر بأشخاص آخرين، وبعضها يكون مؤقتا في طبيعته. وعلى كل حال، فإن هذه المؤثرات ذات أبعاد متعددة، ومن الضروري التعرف عليها وقياس آثارها النسبية، وذلك على الرغم من صعوبة مثل هذا القياس، إلا أنه قد يكون ممكناً.

٢- البحث:

المرحلة الثانية من عملية اتخاذ العملاء لقرارات الشراء هي البحث. في هذه

المرحلة يحاول المستهلك التعرف بطريقة مبدئية على بدائل الحلول المختلفة لمشكلته. أنه يبحث عن معلومات، فإذا تعطل فرن الغاز مثلا في المنزل، فإن ربة البيت تبدأ تفكر في عدة طرق لحل مشكلتها... فقد تحاول قراءة الإعلانات عن أفران جديدة، أو تتحدث إلى جيرالها أو زوجها عن المشكلة، أو تتصل بمحلات تصليح الغاز. في مثل هذه الحالات تكون الزوجة قد رجعت إلى مصادر خارجية لاستشارتها، ولكن من الواضح أن هناك أيضا مصادرها الداخلية التي تتمثل في سابق تجربتها في مثل هذه الحالة، أو سابق خبرتها في إصلاح المشكل... وكقاعدة عامة، البحث لا يكون مسألة خارجية ما لم يتعلق الأمر بشيء ذا قيمة عالية ويمثل مخاطر اقتصادية.

وفي مرحلة البحث هذه يحاول المستهلك موازنة تكلفة البحث عن المعلومات ومخاطر اتخاذ قرار خاطئ التكلفة هنا تتمثل في السفر، والوقت والمجهود النفسي والذهني الذي قد يصاحب عملية التسوق، وغالبا ما تتم مقارنة التكلفة بالمنفعة بشكل عفوي ولا شعوري. فكلنا مثلا نذهب إلى شراء حاجة ما من محل، ولكن نصادف أن ما نريده غير موجود، فنقبل بشيء آخر يحل محله بدلا من عناء البحث في متاجر أخرى.

ومخاطر اتخاذ قرار شراء خاطئ قد تكون أما وظيفية تتعلق بالسلعة نفسها من حيث مقدار الخسارة التي يمكن أن نتحملها إذا فشلت في أداء الغرض الذي اشتريت من أجله، أو نفسية تتعلق بمقدار المعاناة النفسية من جراء اتخاذ مثل هذا القرار الخاطئ. ويتم تخفيض مخاطر قرارات الشراء عن طريقين: أما بتخفيض التوقعات المحتملة من السلعة أو زيادة التأكد من نتائج قرار شراء السلعة عن طريق تخفيض كميات الشراء حتى نتأكد من جودة وفعالية السلعة قبل أن نشتري بكميات كبيرة(٥).

ويمكن تحليل الاستراتيجية التي يتبعها العملاء في تخفيض المخاطر على أساس الكيفية التي يحصلون بها على المعلومات والكيفية التي يقيمون بها تلك المعلومات. وفي مرحلة البحث من عملية اتخاذ قرارات الشراء، يهمنا التعرف على الكيفية التي يحصل بها العملاء على المعلومات؟ فإذا كانت قيمة المشتريات مرتفعة أو كان المستهلك غير خبير بها ويقوم بشرائها لأول مرة فإنه يحاول الحصول على المعلومات من عدة مصادر. فالمستهلك الذي يشتري بيتا سوف يحاول الحصول على المعلومات من مصادر متنوعة،

والأهم من ذلك التأكد من نوعية وسلامة تلك المعلومات، فقد يعتمد على مصدر أكثر من آخر. ويهم رجل التسويق أن يتعرف على مدى تأثر المستهلك "برواد الرأي العام". لقد أثبتت الدراسات أن المستهلكين يتأثرون بالأشخاص ذوي الشهرة. وكذلك أثبتت دراسات أخرى أن ذلك ليس مقتصراً على طبقة دون أخرى. وفي الحقيقة، فإن كافة طبقات المجتمع تتأثر بالأشخاص المشهورين، وكثير من رجال التسويق يستخدمون هؤلاء الأشخاص في إعلاناتهم للتأثير على المستهلك(٦).

تقرأ الإعلانات أو تسمع أو ترى من قبل الناس الذين يسعون شعوريا أو لا شعوريا للحصول على معلومات. وكثير منا يشعر بأن هذه الإعلانات قد فرضت عليه، لأنه في لحظة من اللحظات لا يسعى للحصول على المعلومات التي يحتويها الإعلان. بالطبع يحاول رجل التسويق أبعاد الإعلان عن الأشخاص غير الراغبين فيه ليخفض من تكاليف الإعلان، ولكن لسوء الحظ، فإن أغلب الإعلانات تتم من خلال وسائل الإعلام العامة، وأن قطاعاً محدوداً فقط يهمه الخدمة أو السلعة المعلن عنها. على السطح، يبدو أن ذلك تبديد لمخصصات الإعلان، ولكن يؤمل أن البدائل المختلفة الأخرى للإعلان قد درست وتبين أنها غير منتجة أو فعالة. أن هذه "المعلومات الغير مطلوبة" هي مصدر الانتقاد للإعلانات. ولكن من ناحية أخرى، نجد حقيقة أن هناك قطاع هام من الناس يبحث عن معلومات من خلال الإعلان، البعض يبحث عنها عن قصد. فسيدة البيت مثلا، تحاول قراءة عدة إعلانات عن الملابس لتقارن بين الأسعار، أو الموديلات، الرجل مثلا يحاول الحصول على معلومات من الإعلانات عن أفضل أنواع الساعات أو العطور.. كل هؤلاء الناس يسعون للحصول على معلومات، وبالتالي فإنهم يرحبون بالإعلانات لأنها تزودهم بالمعلومات وتعود عليهم بالنفع.

من الواضح أن الإعلان يلعب دوراً في عملية بحث العملاء عن معلومات، وغالباً ما يتم دعمه عن طريق رجال البيع مباشرة لإعطاء المزيد من المعلومات للعملاء والتي يتم صياغتها وفقا لاحتياجات العميل. والبيع عن طريق رجال البيع أيضاً فيه إسراف أو تبديد وإن كان أقل وضوحاً منه في حالة الإعلان. إن مسألة تخفيض تكاليف البيع المباشر تتم عن طريق تحديد محتويات الرسالة البيعية التي يقوم بها البائع بدقة ومن أين أو لمن توجه تلك الرسالة.

كذلك تساهم وسائل "العرض" في مرحلة بحث المستهلك عن المعلومات بعدة طرق: فبعض المنتجات لا بد من لمسها أو شمها أو رؤيتها أو تجربتها قبل أن يتم قبولها، فالمنتجات المتعددة التي تقوم بتخزينها محلات البقالة تشكل استثماراً ضخما تساعد المستهلك على حل مشكلة "المعلومات" التي تواجهه. السيارات، والملابس، والأثاث، والمواد الكهربائية جميعها أمثلة على أنواع المنتجات التي يعتمد بيعها إلى حد كبير على المعلومات المتاحة للعميل المحتمل من خلال "عرضها". وفي مجال السلع الصناعية، فإن المعارض التجارية تقوم عادة بنفس الغرض.

"تجربة" المنتج نوع آخر من أنواع الاتصال، ففي قطاع السلع الاستهلاكية، تمثل "العينات" التي يرسلها المنتجون إلى العملاء وسيلة لإتاحة الفرصة للمشتري ليتعرف على كامل منافع السلعة. وفي حال قطاع السلع الصناعية، فإن التأجير يؤدي نفس الغرض.

وخلاصة القول، فإن مرحلة البحث من عملية اتخاذ المستهلك لقرار الشراء تعتبر معقدة وهامة. كما أن مفهوم المستهلك للمخاطر، وفي كيفية تخفيضها من خلال الحصول على معلومات، وتقتضي من رجل التسويق أن يحللها بعناية. لذا يجب تلبية حاجة المستهلكين للمعلومات المختلفة من خلال عدة وسائل اتصال. إن الفشل في توصيل المعلومات بالدقة والكفاية المطلوبة يعطل برامج التسويق. كما أن تحليل الكيفية التي يحصل بها المستهلكين على المعلومات هي من صميم مسئوليات إدارة التسويق الهامة والرئيسية.

٣- تقييم بدائل الشراء:

يحاول المستهلك بعد أن يقوم بتحديد الحاجة، والبحث عن المعلومات أن يتحرك إلى مرحلة التقييم في موقف الشراء. وقد تكون مرحلة التقييم محكمة أو تتم بسرعة وبأقل تفكير ممكن. وعلى كل حال، فإن الأمر يتطلب مقياس، ولكن المقاييس تتعدد كتعدد المنتجات نفسها.

بينما سنشير إلى عوامل أو مقاييس عامة مثل السعر أو عمر السلعة، أو الخدمة عندما نشتري سلعا استهلاكية، إلا أن عمل قائمة شاملة سيكون ذو نفع قليل. إن

التحدي لرجل التسويق هو الخروج من عوامل القياس وتسجيلها وبيان درجة أهميتها هي من مسؤوليات إدارة التسويق والإعلان الأساسية.

إن فهم مرحلة التقييم من عملية الشراء لا يتم ببساطة عن طريق تحديد عوامل القياس، فالتقييم عملية كما هو الشراء عملية.

فعند شراء أثاث جديد للمنزل، فإن مرحلة التقييم تتطلب إجراء مقارنات لعمر السلعة، أو السعر، أو الموديل بالمقياس المناسب. من يقوم بعملية المقارنة هذه؟ الزوج أم الزوجة أم العائلة؟ هل يسود رأي الزوج في مسألة السعر، بينما يسود رأي الزوجة في الموديل؟ كم مرة يكون القرار مشتركا؟ ما هو تتابع الأحداث في عملية اتخاذ القرار؟ ما هي المدة اللازمة للتقييم البدائل؟ ما هي درجة ثقافة المشتري؟ كم هي عدد البدائل التي أخذت بعين الاعتبار؟ هذه أسئلة ينبغي الإجابة عليها إذا رغبنا في أن تكون رسالتنا التسويقية موجهة بفعالية.

يجب علينا أن ندرك أيضاً بأن عملية التقييم في القطاع الصناعي لها نفس التعقيد. ربما يتم تحديد مواصفات السلعة بوضوح، وربما يجادل آخرون بأن عوامل القياس تكون أكثر موضوعية، ولكن ذلك لا يكون الحال في جميع الأحيان، وأن من يقوم بعملية التقييم ليس دائماً واضحاً. إن شراء قطعة من المعدات قد يتطلب رأي العمال، وملاحظ القسم أو مهندس الإنتاج، ومدير المشتريات وحتى ربما أحد أعضاء مجلس الإدارة.

٤- الشراء:

وإجراء الشراء يشكل المرحلة التالية من عملية اتخاذ العملاء لقرارات الشراء. وأهمية هذه المرحلة تبدو واضحة في الكيفية التي يشتري بها الناس. فعلى سبيل المثال، أصبحت الزوجة تلعب دوراً هاماً في عملية الشراء من السوبرماركت مثلاً. ومادام الأمر كذلك، فإن على رجل التسويق في المصانع الغذائية أن يوجه برامجه التسويقية إلى الرجل والزوجة معا.

ويجب علينا أن نتفهم فعل الشراء حيث أنه يؤثر على قرارات مثل حجم العبوة، واختيار متاجر التجزئة، أو مواقع المحلات، والمواقع في الرفوف، ومراقبة مستويات المخزون.

إن عدد مرات الشراء وأوقاتها واضحة في حد ذاتها، ولكن ليس الأمر كذلك دائماً. فمثلا في أوروبا، تتميز المشتريات من الأغذية المبردة بالتكرار، وصغر حجم الكميات نظراً لصغر حجم الثلاجات في المنازل. بينما في أمريكا، يقوم الناس عادة بالشراء في خلال عطلة نهاية الأسبوع عند استلام الرواتب كما جرت العادة في تلك البلاد. كذلك هناك مشتريات تتم في المواسم والأعياد مثل السلع الرياضية، وأدوية البرد، وألعاب الأولاد وحتى الآلات الكاتبة والساعات تتم مبيعاتها في غالبيتها في مواسم معينة.

وتبدو أهمية الشراء عندما نلاحظ التباين في خصائص محلات التجزئة. فالموقع، والتشكيل ومستويات الأسعار، والإعلان، وتسهيلات الخدمة، وشروط الائتمان تميز محلا عن آخر. هذه الخصائص للمحلات يأخذها المشتري بعين الاعتبار عندما يقوم بتقييم بدائل الشراء للسلعة. لكن على رجل التسويق أن يولي اهتمامه لكثافة التوزيع، وخصائص المحل النوعية عندما يقوم باختيار قنوات التوزيع إذا ما رغب في تسهيل عملية الشراء، كما عليه أن يوازن بين رغبة المستهلك في اليسر والسهولة في عملية الشراء وبين التكاليف الإضافية التي يتحملها بسبب استخدام متاجر تجزئة جديدة لتوزيع منتجاته.

٥- تقويم قرار الشراء:

هناك مزيدا من الاهتمام بسلوك المستهلك بعد عملية الشراء وذلك لأن قرار الشراء قد يؤدي إلى المزيد من الشراء، ولهذا السبب تم إضافة هذه المرحلة إلى مراحل قرارات الشراء.[٧]

بعد أن يقوم المشتري بالشراء فإنه يعاود التفكير مرة أخرى فيما إذا كان قراره سليما أم لا. فإذا كان هذا القرار قد اختير من بين عدة بدائل وكانت العملية محكمة ربما بسبب الموارد المحدودة، فإن المستهلك يريد أن يتأكد من أنه قد اتخذ قرارا صائبا. إن التوتر الناشئ عن عدم التأكد من نتائج القرار قد يؤدي بالمستهلك إلى أن يبحث عن معلومات ليطمئن إلى سلامة اختياره وذلك حتى يقلل من التوتر المصاحب لعملية اتخاذ القرار من بين بدائل متعددة.

من المهم جداً لرجل التسويق أن يتعرف على سلوك المستهلك هذا حتى يقوم بتزويده بالمعلومات التي تؤكد له وتطمأنه بأنه قد اتخذ قرارا صائباً عند الشراء.

وفي الحقيقة، فإن المستهلك في هذه المرحلة يسعى بنشاط للحصول على معلومات مما يغير بالتالي من هدف الاتصال الذي يسعى البائع لتقديمه، فبدلا من جذب اهتمام العميل للسلعة، يحاول تزويده بمزيد من المعلومات التي تؤكد له جودة السلعة وفعاليتها في أداء وظيفتها. فإذا قام بهذه المهمة بنجاح فإن ذلك سوف يؤثر على:

١- رضاء العميل عن السلعة.

٢- وعلى مشترياته منها مستقبلاً.

٣- وعلى دوره كمصدر للمعلومات عنها للآخرين عند شرائها.

مفهوم "استعداد" المستهلك

ذكرنا فيما سبق أن هناك علاقة بين عملية اتخاذ المستهلك لقرار الشراء والعوامل التي تؤثر في سلوكه. هذه العلاقة يطلق عليها "استعداد المستهلك"[٨]. ونعني بكلمة "استعداد" تهيؤ المستهلك لرفض أو قبول أو الرغبة في العمل بطريقة ما. إن استعداد المستهلك يؤثر على سلوكه في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

ويهمنا هنا أن نؤكد على أهمية هذا المفهوم لرجل التسويق وذلك حتى يوجه موارده المحدودة نحو قطاع العملاء الذين لديهم الاستعداد فعلاً لشراء منتجاته. فبينما ستوجه بعضا من جهود التسويق نحو زيادة عدد المستهلكين في السوق الذي يتوقع أن يصبح قبولهم للخدمة أو السلعة جيداً إلا أن غالبية الجهود سوف توجه نحو المستهلكين الذين وصلوا تلك المرحلة فعلاً.

هذه الملاحظة يمكن توضيحها أكثر بالمثال التالي: يستطيع منتج سيارات إقناع قطاع كبير من المستهلكين بضرورة شراء سيارة الميني (راكبين فقط). ويمكنه أن يقوم بذلك من خلال تطوير حملة إعلانية وترويجية لمثل هذا النوع من السيارات، ولكن ذلك سيكون مكلفا للغاية. من ناحية أخرى، يمكنه تحديد قطاع المستهلكين الذين لديهم الاستعداد لقبول تلك السيارة، ثم يقوم بتصميمها لتلبية احتياجات هذا القطاع

وذلك إذا كان هناك طلبا كافيا عليها. من الواضح أن الموقف ليس أبيضا أو أسوداً تماما. أنه مع مرور الوقت، يمكن لمنتج السيارات التأثير تدريجيا على قبول المستهلكين للسيارات الميني الصغيرة. وقد كان هذا الحال بالفعل في الولايات المتحدة، حيث بدأت مصانع السيارات بإنتاج سيارات صغيرة.. هذا التحرك يشكل رد فعل لاستعداد المستهلكين بالإضافة إلى إحداث تغيير في قبولهم لها. وقد استطاع منتجوا السيارات من خلال السيارات الصغيرة التي أنتجوها وجهودهم الترويجية زيادة قبول المستهلكين للسيارات الصغيرة وحتى ربما سيارة الميني (راكبين).. طبعا أحداث مثل هذا التغيير يستغرق وقتاً طويلاً.

والآن ما هي العوامل التي تؤثر على استعداد المستهلك لقبول السلعة؟

هناك ثلاثة عوامل رئيسية:

أ- العوامل الفردية.

ب- العوامل الاجتماعية.

ج- العوامل الثقافية.

تتجه معظم بحوث فهم سلوك المستهلك نحو العوامل الفردية، ولكن الاهتمام بالعوامل الأخرى يساعد الإدارة أيضاً على تصميم وتحليل، وتقييم وتطوير برامج تسويق أكثر فعالية.

أ- العوامل الفردية:

كأفراد، كل منا له خصائص تؤثر على سلوكه. بعضها يقع تحت مظلة العوامل الديموغرافية مثل العمر، والدخل، والجنس، والعمل، والتعليم، والحالة الاجتماعية، ومجموعة أخرى أقل وضوحاً، وأكثر صعوبة في القياس والتحديد، ومعظمها غير ملموس في طبيعتها مثل العوامل النفسية والمواقف الفردية، والدوافع، والمفاهيم، والشخصية، وكلها مجتمعة تشكل مصدرا خصبا لفهم عملية اتخاذ العملاء لقرارات الشراء.

١- العوامل الديموغرافية:

تفسر لنا هذه العوامل كثيراً من سلوك المستهلك، أنها الوسائل الأولية التي

بواسطتها تحدد القطاع الذي نوجه إليه برامج التسويق. مثلاً يوصف سوق أحد السلع الغذائية بالآتي:

السن/ الجنس	%
الرجال (٢٦%)	
من ١٨-٣٤ سنة	١٦
من ٣٥-٤٩ سنة	٤
أكثر من ٥٠سنة	٦
النساء (٧٤%)	
من ١٨-٣٤ سنة	٥٧
من ٣٥-٤٩ سنة	٨
أكثر من ٥٠سنة	٩
المجمـــوع	**١٠٠%**
الـــدخل	**%**
٥٠٠٠ دولار فأقل	٦٢
من ٥٠٠٠-٦٠٠٠ دولار	٢١
أكثر من ٦٠٠٠ دولار	١٧
المجمـــوع	**١٠٠%**
حجم العائلة	٥٧
من ١٨-٣٤ سنة	٨
من ٣٥-٤٩ سنة	٩
أكثر من ٥٠سنة	
المجمـــوع	**١٠٠%**

وتصبح هذه الخصائص "مميزات السوق" التي تبنى عليها برامج تسويق المنتج بما في ذلك الإعلان وجهود الترويج. هذه العوامل سهلة، ومحددة، ويمكن تحديدها، وقبولها والدفاع عنها. ولا ينبغي أن نتهاون في أهميتها نظراً لسهولتها ووضوحها.

٢- المواقف:

كذلك يؤثر على استعداد العميل للشراء مواقفه التي هي غالبا نفسية في طبيعتها مثل شعوره أو رأيه في موضوع محدد أو شخص أو فكرة أو منتج. فنقول مثلا أن شخصا لديه نظرة متفائلة للحياة! فإذا تم تحديد المكونات والأجزاء أصبح من السهل عليه تغييرها وبالتالي يزيد من قبول المستهلك للمنتج الذي يبيعه. ومكونات المواقف هي: المعتقدات، والمعلومات، والآراء وهي تتفاوت في درجة سهولة تغييرها، فبينما يسهل تغيير المواقف التي تستند على معلومات خاطئة، بمجرد إعطاء المعلومات الصحيحة، إلا أنه من الصعب تغيير الآراء والتي هي عبارة عن التعبير الشفوي للمواقف التي يتخذها العملاء. والأكثر صعوبة هو تغيير المواقف التي تستند على المعتقدات، لأنها تتركز في صميم العقل والتفكير.

٣- الدوافع:

الدوافع هي الحوافز التي تدفعنا إلى الفعل وقد تكون نفسية أو اجتماعية، شعورية أو لا شعورية، أساسية أو مكتبة، وكمستهلكين ما يثيرنا لإشباع الرغبات والحاجات ليس دافع واحد بل مجموعة من الدوافع.

و لم يتفق كتاب التسويق على قائمة محددة للدوافع. ولكن أحد الكتاب اعتبر القائمة التالية أكثرها شيوعا: [٩]

١- اللذة الجسمانية أو الراحة.

٢- اللعب والتنزه.

٣- حب الجمال.

٤- الشعور بالهمية والفخر.

٥- التقليد.

٦- كسب المال أو التملك.

٧- الحب واجتذاب الجنس الآخر.

٨- الصحة واللياقة البدنية.

٩- حب الاستطلاع أو الرغبة في التجربة.
١٠- الاختراع وخلق أشياء جديدة.

وقد قام ماسلو Maslo بتصنيف الدوافع على شكل أولويات كالآتي:

١- **الدوافع الفسيولوجية:** مثل الحاجة إلى الطعام، والماء، والنوم، والرياضة.
٢- **دوافع الأمن:** مثل الحاجة إلى الحماية، والأمان، والراحة.
٣- **دوافع الحب:** مثل الحاجة إلى العاطفة، والانتماء، والشعور بالقبول من قبل الناس الذين تحبهم وتقدرهم.
٤- **دوافع الاحترام:** مثل احترام الشخص لنفسه، والاحترام والإعجاب بالآخرين.
٥- **دوافع تحقيق الذات:** مثل الحاجة إلى تحقيق كل ما تصبو إليه، وأن تكون كل ما تريد أن تكون.

وتؤكد نظرية ماسلو على النقاط التالية:

١- إن الدوافع منظمة على شكر هرمي، بمعنى أنه عندما تلبي الدافع الأول، يظهر الدافع الثاني على السطح وهكذا.
٢- إن الرغبة المشبعة لا تشكل دافعا.
٣- وأن الحاجة في مستوى معين ليس بالضرورة أن تكون مشبعة مائة بالمائة حتى تصبح الدوافع التالية مهمة. وليس هذا تناقضا مع ما ورد في بند ٢ ولكن فقط تؤكد على أن الدوافع في المستويات المختلفة قد تعمل في وقت واحد.
٤- إن السلوك عادة يكون نتيجة دوافع تتحرك معا.[١٠]

ويصنف الدكتور على عبد المجيد عبده الدوافع على أساسين:

أ- أما على أساس طبيعة سلوك وتصرف المستهلك.
ب- وإما على أساس مراحل تصرف المستهلك.

فمن حيث طبيعة سلوك تصرف المستهلك فتكون الدوافع أما عقلية أو عاطفية. وتكون الدوافع عقلية إذا فكر وتدبر الأمر قبل الإقدام على الشراء فمثلاً عندما يقوم

المستهلك بشراء سيارة فإنه يفكر طويلاً. ويأخذ في اعتباره التوفير في الوقت أثناء التشغيل، وفرص التنزه بها، والشعور بالفخر، وإمكانية توصيل الأولاد إلى المدارس، فإذا اتخذ القرار بالشراء فإنه يبدأ في البحث عن معلومات. فهو يريد أن يدرس سعتها، ونفقات البنزين، وتوافر قطع الغيار والسلامة.. في مثل هذه الحالة تكون دوافع المستهلك عقلية. أما عندما تذهب الزوجة إلى السوق لشراء خضار الغذاء وتعود حاملة معها فستان بدلاً من ذلك لأنه أعجبها فإن القرار في هذه الحالة يكون عاطفياً.

ومما يذكر في هذا المجال أن المشتري الصناعي يتصرف عقلياً بينما المستهلك يتصرف عاطفياً. وقد يكون هذا الكلام صحيح عموماً ولكن ليس على وجه الإطلاق، فمهما كان قرار المشتري الصناعي عقلانياً إلا أنه لا يستطيع تجاهل العاطفة تماماً، وكذلك الأمر بالنسبة للمستهلك فهو ليس عاطفياً دائماً، بل على الأغلب يتصرف عقلانياً وخاصة كلما ارتفع ثمن السلعة أو كانت سلعة معمرة. وعلى العموم فإن تقسيم الدوافع إلى عقلية أو عاطفية هي مسألة نسبية ولا يمكن وضع حدود فاصلة بينها، فما يراه البعض تصرفا عقلانياً يراه آخر تصرف عاطفيا وبالعكس.

أما من حيث مراحل تصرف المستهلك، فتقسم الدوافع إلى أولية وانتقائية ودوافع تعامل.

الخطوة الأولى: من سلوك المستهلك هي تحديد أنواع السلعة والكمية التي يرغب في شرائها والتي تتناسب مع دخله ودوافعه الأولية. ولما كان دخل المستهلك محدوداً ولا يمكن أن يلبي حاجاته ورغباته اللانهائية، لذا كان لا بد أن يكون له سلم تفضيل لتلبية تلك الرغبات اللانهائية، بمعنى وضع جدول أولويات لها. فمثلاً من الأولى له أن يوفر الغذاء والكساء قبل أن يفكر بشراء سيارة. وقد تختلف الأولويات من شخص إلى آخر، فقد يرى شخص أن شراء رداء للزوجة أهم من قضاء سهرة عشاء خارج المنزل بينما ترى الزوجة أن قضاء سهرة عشاء خارج المنزل أهم من شراء بدلة لزوجها.

الخطوة الثانية: هي الانتقاء فإذا قرر مثلاً شراء سيارة فإنه يسأل ما نوعها؟ وما لونها؟ وما ماركتها؟ وموديلها؟ وتتنافس في هذه المرحلة أنواع الماركات بدلاً من أنواع السلع كما هو الحال في الخطوة الأولى.

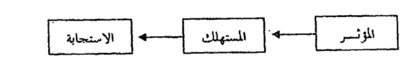
الخطوة الأخيرة: فهي أن يشرع في الشراء وهنا يفاضل بين منافذ التوزيع المختلفة، فهل يشتري السيارة من وكيلها المعتمد أو من خلال وسيط أم من سوق السيارات المستعملة أم من أحد الأصدقاء والمعارف وهذه هي مرحلة التعامل.

وتختلف الجهة التي يقع عليها مسؤولية إثارة الدوافع في المراحل المختلفة التي يمر بها تصرف المستهلك فمثلاً على المنتج إثارة الدوافع الأولية للمستهلك لأنه هو المستفيد الوحيد من تلك الجهود مباشرة مثال ذلك "الشاي منعش صيفا وشتاء" كما أن عليه أيضا إثارة الدوافع الانتقائية لأن الهدف منها ترويج صنف أو ماركة معينة من سلعة معينة يقوم بتوزيعها نفس المنتج. مثال ذلك "إذا كانت على الكيف نـاوي.. اشرب شاي الحناوي". ولكن مسؤولية إثارة دوافع التعامل هي من مسؤولية المحل لأنه لا يهمه أن يشتري المستهلك سلعة معينة بالذات، كل ما يهمه هو أن يشتري أي صنف وأي ماركة، المهم أن يشتري من محله لا من منافسين، وبالتالي فهو المستفيد مباشرة من هذه الدوافع مثال ذلك "أشرب الشاي المعطر في فندق الكروان على البحر الأحمر".

ومن دوافع التعامل، الموقع الجديد، والخدمة الرفيعة، وتشكيلة السلع، والتسهيلات الائتمانية والدفع والخصم، وسمعة المحل.

٤- التعليم:

من النظريات الهامة في سلوك المستهلك نظرية التعليم التي تعتمد على المؤثر - والاستجابة التي توصلوا إليها بعد إجراء تجاربه على الحيوانات:



فنحن مثلا عندما نشعر بالجوع نبحث عن الأكل، وعندما نشعر بالبرد نرتدي الكساء، وعندما نحس بالألم نشرب الدواء.

وتعتبر الإعلانات من أهم المؤثرات التي يعتمد عليها رجال التسويق.

وفيما يلي بعض النتائج التي خرج بها الباحثون فيما يتعلق بحفظ المعلومات:

١- إذا تكرر الإعلان فإن ذلك يضمن حفظ المعلومات.

٢- يحتفظ المستهلك بالمعلومات المفيدة مدة أطول[٢].

٥- الإدراك:

كذلك من العوامل التي تؤثر في سلوك المستهلك هي الطريقة التي يختارون وينظمون ويفسرون بها المؤثرات في شكل صورة متكاملة ذات معنى. إننا نستقبل المؤثرات عن طريق حواسنا مثل حاسة المس، والذوق، والشم، والسمع، والنظر. ومما لاحظه علماء النفس في هذا المجال أن الناس يختارون المؤثرات التي يرغبون في استقبالها، ويختارون الطريقة التي يفسرونها ويختارون رد الفعل المناسب لتلك المؤثرات.

٦- الشخصية:

كما تتأثر تصرفات المستهلك بطبيعة شخصيته والذي يعرفها البعض بأنها مجموع تلك العوامل والدوافع سالفة الذكر والتي تشكل في النهاية شخصية الإنسان، وعموما فإن المستهلكون يختلفون في ردود فعلهم لنفس المؤثر تبعا لشخصياتهم، وعلى العموم فقد وجد أن الأشخاص المحافظون هم أقل المستهلكين استعدادا لتجربة السلع الجديدة.

خصائص الجماعة

ذكرنا آنفا الخصائص الفردية التي تؤثر على "استعداد" المستهلك للشراء، والآن نتحدث عن خصائص الجماعة التي ينتمي إليها الفرد والتي تؤثر على "استعداده" للشراء. ومن أهم هذه الجماعات العائلة نظرا لسهولة التعرف عليها، ولأن لها نمط شراء يتبلور مع مرور الزمن، وتصنع قرار الشراء، وتشكل وحدة استهلاكية وتهم هذه المعلومات رجل التسويق لتطوير المنتجات الملائمة وتصميم برامج التسويق المناسبة. كما أن هناك جماعات أخرى أقل وضوحا وتحديدا مثل الجيران، والجماعات المهنية، والتي تؤثر على المستهلك بطريقتين:

- في تحديدها لمستويات السلوك.
- وفي كونها مصدر للمعلومات.

ومن الجماعات التي تؤثر على سلوك المستهلك:

- **جماعة "مصادر" المستهلك:**

حيث عادة ما يرجع المستهلك إلى جماعة للحصول على المعلومات التي تساعده في اتخاذ قراراته، وتكون الجماعة مصدرا للمعلوماتية وتشكل له مستويات سلوك يرغب في التزامها والتقيد بها، وهذه الجماعات ذات أهمية لرجل التسويق، فإذا استطاع التعرف على أهدافها، والمستويات التي تحددها، فإنه يمكن أن يستفيد من ذلك في تصميم حملاته الإعلانية. فكثير من الحملات التي توجه إلى قطاع الشباب تستفيد من مثل هذه المعلومات حيث تؤكد بعض الإعلانات على نوع الأشخاص الذين يستخدمون المنتجات المعلن عنها. كذلك يساعده التعرف على تلك الجماعات في تفسير سلوك المستهلك ولماذا تصرف بالطريقة التي تصرف بها.

ب- العوامل الاجتماعية:

ومن العوامل التي تؤثر على المستهلك الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها. وتعرف الطبقة الاجتماعية بأنها مجموعة الأشخاص الذين يتشابهون في خواص معينة تكون في العادة الثروة، والمهنة، والتعليم.

ويقسم ورنر Warner المجتمع إلى ثلاث طبقات رئيسية: الطبقة العليا (الأغنياء)، والطبقة المتوسطة (أصحاب المهن والوظائف)، والطبقة الدنيا (العمال)[١٢]. وكل طبقة من هذه تنقسم بدورها إلى قسمين: أعلى وأدنى. وتفيد مثل هذه المعلومات رجل التسويق في تحديد قطاعات مختلفة من المجتمع تصمم لكل منها برامج تسويقية خاصة تختلف من واحدة لأخرى.

فقطاع السيارات والبنوك مثلا يستفيدون من مثل هذه التقسيمات في تحديد مواصفات منتجاتها أو خدماتها، ووسائل إعلانها وبرامج ترويجها من أجل الوصول إلى القطاع المرغوب بأقل التكاليف بهدف التأثير عليه واستمالته لاستعمال منتج معين أو الحصول على خدمة معينة.

وعلى العموم، فإن استخدام أسلوب الطبقات الاجتماعية للتعرف على سلوك

المستهلك يواجه عددا من المشاكل:

أولا: أن هناك العديد من التفسيرات والتقسيمات للطبقات الاجتماعية.

ثانيا: اختلاف أهميتها من موقف تسويقي لآخر. فبعض المنتجات قد لا تستفيد من تقسيم المجتمع إلى طبقات.

ثالثا: أنه لا يوجد وسيلة غير مكلفة لجمع المعلومات التي تفيد في تقسيم المجتمع إلى طبقات.

- **العائلة:**

على عكس الطبقة الاجتماعية، فإن العائلة يمكن تحديدها بسهولة، فضلا عن أن تعداد الأسر تشمله الإحصائية السكانية، بالإضافة إلى ذلك فإن العائلة تتخذ القرار، ولها نمط شراء متميزين. كل ذلك يجعل من دراسة العائلة أمرا مفيدا في فهم سلوك المستهلك وبالتالي تطوير استراتيجيات تسويق فعالة.

وتعرف العائلة بأنها شخصين أو أكثر يعيشون في نفس البيت وتربطهما صلة القرابة، أو الزواج. وكون العائلة تشكل وحدة استهلاكية فلقد كان لها تأثير كبير على تصميم العبوات، وتطوير المنتجات، وتخطيط برامج الترويج.

هذا وقد أجريت العديد من الدراسات للتعرف على الكيفية التي تتخذ بها العائلة القرارات. كيف يختلف دور الرجل عن دور المرأة في اتخاذ القرار؟ كم هو تأثير الأولاد على القرار؟ أي الحالات التي يتخذون فيها قرار مشتركا؟ من يتخذ قرار الشراء؟ ومن يقوم بالشراء فعلا؟.. الخ، كذلك من العوامل الهامة أيضا التي تؤثر على سلوك المستهلك الدورة التي تمر فيها حياة العائلة والتي عادة تمر في المراحل التالية:

١- الشباب والعزوبية.

٢- متزوجون حديثا بدون أطفال.

٣- متزوجون مع أطفال دون السادسة.

٤- متزوجون مع أولاد كبار.

٥- متزوجون كبار تزوج أولادهم.

٦- متقاعدون منفردون (توفى أحد الزوجين).

من الطبيعي أن تختلف حاجات ورغبات الفرد مع مراحل العمر، ولكن هنــاك صعوبة واحدة في استخدام دورة حياة العائلة في التنبؤ بسلوك المستهلك وهو اختـلاف الباحثين في افضل الطرق التي يمكن بها تحديد تلك المراحل التي تمر بها حيــاة العائلــة. كذلك مما له صلة بالعائلة التعرف على "أسلوب الحياة" الذي تتبعه في معيشتها. بمعنى أنه يجب التمييز بين عائلة وأخرى على أساس الأنشطة التي تقوم بهــا، واهتماماتهــا، وآرائها أي التعرف على "أسلوب حياتها"(١٣).

جـ- العوامل الثقافية:

وأخيرا من العوامل الأساسية والرئيسية التي تؤثر على سلوك المستهلك الثقافة التي ينتمي إليها. وتعرف الثقافة على أنها ذلك الكل المركـب الـذي يشـمل المعرفـة، والمعتقدات، والأخلاقيات، والتشريع، والعادات والتقاليد التي اكتسبناها كأعضـاء في المجتمع. فالثقافة مكتسبة، نشترك فيها مع الآخرين، وتؤثر ليس فقط علـى تصرفاتنـا ولكن على توقعاتنا في الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الآخرين.

ومن بين كل العوامل التي تؤثر على سلوك المستهلك واستعداداته نجد أن الثقافـة أقلها قابلية للتغير وأكثر صعوبة في التأثير عليها. وبغض النظر، فـإن معرفـة ثقافـة المستهلك يفيدنا في تقدير وفهم تصرفاته. ويتضح لنا أهمية التعرف على الثقافة عندمـا تفكر شركة في بيع منتجاتها في دولة أخرى(٤).

الخلاصـــة

إن رد فعل المستهلكين للاستراتيجيات التسويقية له أثر كبير على مـدى نجـاح الشركات، لذلك فإنه يصبح لزاما أن يتم التعرف على المستهلك حتى يصبـح ممكنـا تطوير الخليط أو المزيج التسويقي الذي يؤدي إلى رضاء العملاء.

ويدور سلوك المستهلك حول العميل الأخير الذي يشتري السلعة الاسـتهلاكية وليس المشتري الصناعي.

وتختلف قرارات المستهلك فمنها ما هو روتينيا ومنها ما يتطلب البحث المكثـف

للوصول إلى ما يريد، ومنها ما هو بينهما، ومهما كانت قرارات المستهلك فإنها تمــــر بعدة مراحل تبدأ من إدراكه للحاجة أولاً ومن ثم يأخذ في جمع المعلومـــات وتقييـــم البدائل وصولاً لقرار الشراء وتقويم صحته فيما بعد ذلك. وفي خلال كل هذه العمليـة يتأثر المستهلك بمجموعة من العوامل الديمغرافية، كالسن، والجنـــس، والعمـــل..الخ، والعوامل النفسية مثل درجة التعليم، والإدراك والمواقف والاتجاهات، والخــــبرة..الخ، وأخيراً العوامل الثقافية والاجتماعية وبمعنى آخر فإنه يتأثر في قراراته الشرائية بمجموعـة عوامل داخلية وأخرى خارجية. وعلى رجل التسويق أن يتعرف على الكيفيـــة الـــتي يتخذها العملاء قرارات الشراء والعوامل التي تؤثر بها، حتى يصبح قادراً على صياغـــة برامج تسويقية ناجحة.

المراجع

المراجع العربية

١- د. علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، القاهرة، مطبعة قاصد خـــير، ١٩٦٥.

٢- د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٣م.

المراجع الأجنبية

3- Robert J. Lavidge, "A Model for Predictive Measurements of Advance Effectiveness", Journal of Marketing, XXV, No.6 (October, 1971).

4- Robert Feber, "Research on Household Behavior", American Economic Review, LII (March, 1972).

5- Raymond A. Bauer. "Consumer Behavior Vs Risk Taking "Journal of Marketing, XLL, No. 12, (Dec. 1977.

6- Elihu Katz and Paul F. Lazarsfeld, Personal Influence, New York, The free Press of Glencoc, Inc., 1975.

7- Festinger L., A Theory on Cognitive Dissorance, Evanston, ILL, Row, Perterson Co. 1977.

8- Bernard Berelson, Human Behavior, New York, Har Court Brace Jovanovich, Inc., 1981.

9- F. Russel, Salesmanship, McGraw Hill Book Co., Inc New York, 1955.

10- A.H. Marlow, Motivation and Personality, 2nd ed., New York, (Harper and Row, 1970).

11- Tamostu Shibutani, "Reference Group as prespectives" American Journal of Sociology, LX, (May, 1970).

12- W. Lioyd Waner, Social Class in American, Chicago, Science Research Associates. 1981.

13- Haryy L. Davis, "Dimensions of Material Roles in Consumer Decision Marking", Journal of Marketing Reasearch, VII (May, 1970).

14- E. T. Hall, "The Silent Lamguage in Overseas Business", Harvard Business Review, XXXVIII, (May-June 1980).

الفصل الثاني

بحوث التسويق

أهداف الفصل

- بيان أهمية بحوث التسويق.
- تحديد مجالات استخدام بحوث التسويق.
- شرح عملية بحوث التسويق.
- توضيح علاقة بحوث التسويق بالقرارات التسويقية.

الفصل الثاني

بحوث التسويق

تمهيد

البحث التسويقي عبارة عن عملية منتظمة لتجميع وتسجيل وتحليل المعلومات عن مشكلة من مشاكل تسويق سلعة أو خدمة. وتتم هذه العملية أما بوساطة بعض الوكالات أو شركات الأعمال أو بوكلاء الشركة نفسها المختصين بحل المشاكل التسويقية (١،ص١٠).

إن البحث التسويقي يعني استخدام الإجراءات الرسمية، والطرق الإحصائية بالإضافة إلى الوسائل العلمية الأخرى لتجميع وتحليل هذه المعلومات.

ويعتبر البحث التسويقي مصدرا هاما للمعلومات في حالة عدم توفر طرق أخرى لجمع هذه المعلومات، حيث أن كثيرا من المعلومات التي تهم متخذ القرار تجمع بطرق روتينية.

إحدى الطرق التي تزود مدير التسويق بالمعلومات العامة عند اتخاذه للقرارات هي نظام المعلومات التسويقي ويرمز له (MIS) ويعرف بأنه عملية بناء وتفاعل ما بين الأشخاص والأدوات والإجراءات الأخرى لجمع المعلومات المرتبطة بمشكلة معينة في قسم التسويق من مصادر داخلية وخارجية لتساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره.

يستخدم البحث التسويقي في إحدى المجالات التالية:

١- التنبؤ بالمبيعات.

٢- حل المشاكل المتعلقة بقسم المبيعات.

٣- اختيار موقع مركز بيع جديد.

٤- اختيار إحدى وسائل الإعلام المتعددة..الخ.

أما نظام المعلومات التسويقي فيقوم بتزويدنا بمعلومات عن:

١- مستوى المخزون.

٢- مصروفات قسم التسويق.

٣- بيع منتوجات معينة في مركز بيع معين...الخ.

إن الأهمية العقلانية للبحث التسويقي هي أنها تزيد احتمالية اتخاذ قرار صحيح مبني على أساس قوي من المعلومات الصحيحة. فرجال التسويق الناجحين يعتمدون إلى حد ما على البحث التسويقي. لكننا نجد بأن البحث التسويقي غير محبذ في حالة ما إذا كانت تكاليفه تفوق الفائدة المرجوة منه.

للقيام ببحث تسويقي ناجح وجيد في نفس الوقت، يجب على مدير البحث التسويقي وضع خطة لهذا البحث حيث يقوم بتحديد المعلومات التي سيحتاجها في بحثه، وهذه الخطة يجب أن تتضمن: عنصر الوقت، الكلفة، الإجراءات التي سيتبعها الباحث، العنصر البشري، بالإضافة إلى كيفية تفسير المعلومات في نهاية البحث (٣،ص٢٥)

دور البحوث التسويقية

أن بحوث التسويق جزء متمم لنظام المعلومات التسويقي فأهمية بحوث التسويق تكمن في حل مشكلة معينة في التسويق.

فمثلاً انحدار المبيعات يعتبر من المشاكل التسويقية التي تواجه العديد من الشركات، فتضطر هذه الشركات للقيام ببحث تسويقي لحل هذه المشكلة وتكون نقطة بدايته ظهور المشكلة (انحدار المبيعات) ونقطة نهايته هي إيجاد حل لهذه المشكلة. أما عملية جمع المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقي فتكون عملية مستمرة من أجل متابعة التطورات والتغيرات في السوق. ففشل العديد من البنوك في كسب عملاء جدد يعود لعدم اكتراثها بجمع المعلومات من خلال نظام المعلومات التسويقي أو حتى قيامها ببحث تسويقي لمعالجة المشاكل التي تواجهها (٦،ص٢٣).

استخدام الإدارة لبحوث التسويق

يستخدم البحث التسويقي كأداة لتقليل الخطر الذي يصاحب إحدى مكونات التسويق الأربعة: (الترويج، السعر، السلعة، المكان) بالإضافة إلى خطط التسويق طويلة المدى.

أما الفائدة الكبرى التي نجنيها من خلال قيامنا ببحث تسويقي بالإضافة إلى تقليله للخطر المصاحب لإحدى مكوناته هي أن البحث التسويقي يساعد متخذ القرار على اتخاذ قراره.

فمن المعروف أن اتخاذ القرار يكون مصحوباً بعدم التأكد من المستقبل (Uncertainty) فإذا كان متخذ القرار متأكداً من المستقبل لما أحتاج لهذا البحث لأنه يعرف نتيجة قراره وذلك لثبات المتغيرات، ولكن نظرا لعدم ثباتها نجد أنه لا بد من بحث تسويقي لتقليل المخاطر (Uncertainity) بقدر الإمكان. فمثلاً يقوم البنك بإنفاق مبلغ معين من النقود للقيام ببحث تسويقي وذلك من أجل مساعدة متخذ القرار على اتخاذ قراره وليس بديلاً للقرار نفسه أي أنه عامل مساعد.

فالنقطة الهامة هي أن متخذ القرار في قسم التسويق يجب أن يقوم ببحث تسويقي لتساعده نتائجه على اتخاذ القرار وهذا البحث يتضمن الخطوات التالية:

١- تحديد المشكلة في قسم التسويق.

٢- تحديد المعلومات التي نحتاجها.

٣- معرفة الهدف من هذا البحث.

ويجب أن يكون التعاون بين الباحث ومستخدم البحث تاما وذلك من أجل الاستفادة من البحث.

عملية البحث التسويقي

أن عملية البحث التسويق عملي متتابعة تتكون من عدة خطوات مرتبة ترتيبا منطقيا وهذه الخطوات هي:

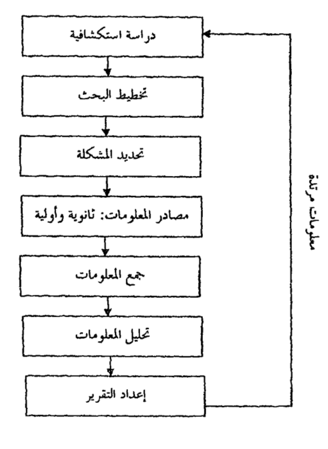
١- تحديد المشكلة.

٢- تصميم طرق معينة لجمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة.

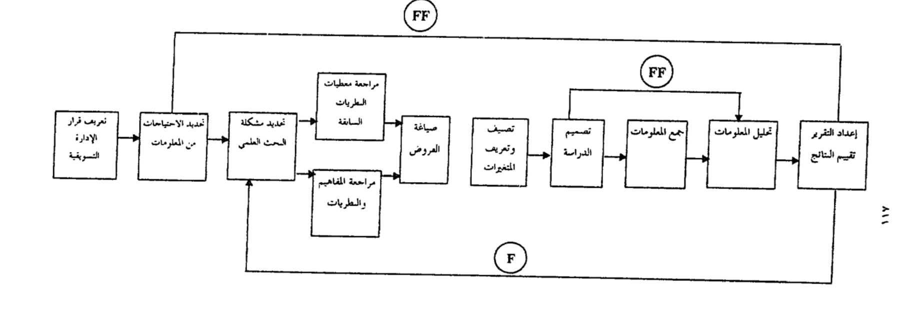
٣- القيام بتحليل هذه المعلومات.

٤- الإجابة عن الأسئلة التي لها علاقة بالحصة من السوق، التنافس، النمو...الخ (٢،ص٥٤).

الشكل التالي يبين هذه الخطوات:



خطوات عملية البحث



خطوات البحث العلمي

- **المرحلة التمهيدية**

تدعى هذه المرحلة بالمرحلة الاستكشافية، فبغض النظر عن الهدف من مشروع البحث فإن القيام ببحث استكشافي تعتبر عملية مهمة وخاصة إذا كان حجم البحث كبيراً نسبياً. وهذا يتضمن جمع معلومات مرتبطة بالمشكلة بشكل مباشر أو من خلال مناقشة غير رسمية مع الأشخاص سواء داخل البنك أو خارجه وخصوصاً الأشخاص ذوي العلم والخبرة في مجال التسويق والسوق. فالدراسة الاستكشافية تمكن الباحث من تعريف طبيعة وهدف الدراسة، أي إعطاء الباحث الضوء الأخضر للبدء بعملية البحث التسويقي، والمصادر الأساسية للمعلومات هل هي ثانوية أم أولية، وتمكن الباحث أيضاً من عقد مقارنة بين نتائج البحث وتكاليف القيام به وهذا ما يدعي تقريباً ب: Cost) (Effective، أي هل تساوي نتائج البحث التي حصلنا عليها تكاليف القيام به.

- **خطة البحث**

إن الهدف من عملية تخطيط البحث هو التأكد من أن كل مرحلة من مراحل البحث قد خطط لها ونسقت مع الخطوات والمراحل الأخرى في عملية البحث. فالتخطيط والتنسيق عاملان مهمان يجب أخذهما بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البحث، لأنه كما رأينا في البداية في تعريف عملية البحث بأنها مكونة من عدة خطوات مرتبة ترتيباً منطقيا وهذا يستدعي التخطيط والتنسيق.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند تخطيط البحث: توفير العنصر البشري المناسب، تفسير المعلومات بشكل دقيق، وشكل القرار النهائي.

ويجب أن لا ننسى بأن عامل الوقت والتكلفة هامان في أي بحث (٤، ص٦٣).

- **تحديد المشكلة**

إن عملية تحديد المشكلة عملية ليست سهلة كما تبدو، حيث أن البحث قائم على تحديد المشكلة بالشكل الصحيح التي من أجلها أنشأ البحث أو جاءت فكرة القيام به لحل هذه المشكلة. فتحديد المشكلة بالشكل الخاطئ يؤدي إلى نتائج خاطئة

وهذا يكون ذا تأثير سلبي على الإدارة من حيث استهلاكه لعنصري الزمن والتكلفـــة، لهذا السبب يجب على الباحث فهم المشكلة بالشكل الصحيح.

على سبيل المثال: (البنك).

إن انخفاض نسبة الأرباح، أو نقص عدد المودعين، أو نقص عدد المدخرين في أي بنك يوجب تحديد سبب هذا التراجع هل هو ناتج عـــن الموقـــع. نســـبة اهتمامنـــا بالمستفيدين، الإعلان،.. فعملية تحديد المشكلة بالشكل الصحيح يـــؤدي إلى نتـــائج صحيحة تعود على كل من الباحث والمستفيد بالنفع والفائدة.

- **مصادر المعلومات**

للقيام بأي بحث لا بد للباحث من تحديد مصـــادر المعلومـــات الـــتي ســـوف يستخدمها في بحثه وهذه المعلومات تضم مصدرين أساسيين للحصول عليهما وهما:

١- مصادر ثانوية (معلومات ثانوية).

٢- مصادر أولية (معلومات أولية).

١- المعلومات الثانوية: هذه المعلومات تكون متوفرة لدى البـــاحث وتكـــون موجودة أما في داخل بنك المعلومات التي تحتفظ بها أي مؤسســـة، حيـــث في كـــل مؤسسة ما يدعي بنك المعلومات، وتقوم بجمع المعلومات وتخزينـــها في هـــذا البنـــك للاستفادة منها عند القيام ببحث تسويقي مثلا، أو تتوفر هذه المعلومات الثانوية خارج المؤسسة كما في النشرات التي تصدرها الدوائر الحكومية وغيرهـــا مـــن المؤسســـات المختصة لهذا المجال.

٢- المعلومات الأولية: نتيجة لعدم توفر معلومات معينة يضطر الباحث لجمـــع مثل هذه المعلومات من مصادرها الأولية (Original Source) وهذه تدعى بما يســـمى بالمعلومات الأولية.

نستنتج من هذا أن هذه المعلومات غير متوفرة بل يجب على الباحث أن يجمعـــها لأول مرة لتخدم أغراض بحثه. فمثلاً إذا أراد الباحث أن يرى أداء الآخرين في مؤسسة

معينة، ويجد عدم توفر مثل هذه المعلومات، فيضطر الباحث لجمع هذه المعلومات من الزبائن مثلاً.

- **جمع المعلومات**

في غالب الأحيان يعتمد الباحثون في أبحاثهم على المعلومات الثانوية وذلك بسبب:

١- وفرة مثل هذه المعلومات حيث أنها لا تحتاج وقتا طويلاً لجمعها نظراً لتوفرها في الدوائر الحكومية مثلاً وغيرها من المصادر.

٢- أيضاً تكون كلفة الحصول على هذه المعلومات قليلة.

ولكن في بعض الأحيان يضطر الباحث للجوء إلى جمع المعلومات من مصادرها الأولية نظراً لعدم توفرها في المعلومات الثانوية.

- **جمع المعلومات الأولية:**

يستخدم باحثو التسويق ثلاث طرق لجمع المعلومات وهذه الطرق هي:

١- المقابلات الشخصية.

٢- الاستبيانات بواسطة البريد.

٣- المقابلات من خلال التليفون.

وهذه الطرق الثلاثة تعتبر وسائل لجمع المعلومات من مصادرها. أما فوائدها فهي:

١- الحصول على المعلومات من مصدرها مثل (الزبائن).

٢- المرونة في جمع المعلومات المختلفة.

٣- قياس اتجاهات المستهلكون بشكل مباشر.

إن عملية جمع المعلومات الأولية عملية ليست سهلة فهي تحتاج لإنسان يتمتع بصفتي الخبرة والأمانة. ولجمع مثل هذه المعلومات يجب توفر الشروط التالية:

١- وضع نماذج معينة لجمع المعلومات.

٢- تصميم العينات.

٣- مراقبة هذه العينات والنماذج دون تحيز (٧، ص٨٠).

- **تحليل المعلومات وإعداد التقارير**

بعد جمع المعلومات الأولية والثانوية والتأكد من دقتها يجب استخدام الأساليب الإحصائية لوضع هذه المعلومات في جداول وذلك من أجل تسهيل عملية تفسيرها.

فالباحث الجيد هو ذلك الشخص الذي يستطيع تفسير هذه المعلومات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات من أجل إعداد التقارير التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات على ضوء هذه المعلومات والمتغيرات.

إن إعداد التقارير من أهم الخطوات التي يجب على الباحث إتقانها إذ أنها تتطلب مهارة وخبرة في إعدادها حيث يشترط في هذه التقارير بأن تكون مفهومة وواضحة من قبل الإدارة، ولغتها سهلة ومفهومة من قبل القارئ، حيث وجد بأن التقرير الفاشل هو ذلك التقرير الذي يصعب على المدير فهمه مهما بلغت دقة البحث. (٥،ص١١١).

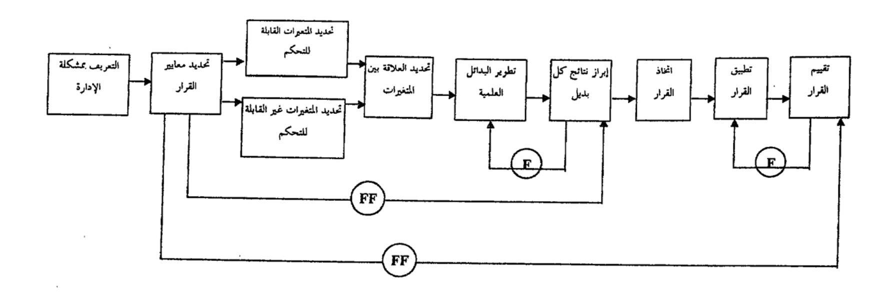
خطوات عملية اتخاذ القرار التسويقي

إن عملية التقرير نفسها يمكن أن تعرف بأنها مجموعة متسلسلة من الحركات (الخطوات) المطلوبة لاتخاذ القرار والتتابع المطلوب لهذه الخطوات.

وهذا يعطي طريقة منطقية ونظامية للوصول على عملية اتخاذ القرار مما يؤدي إلى تقليص المخاطر المرتبطة بهذه العملية. القائمة التالية توضح شرحا موجزاً للخطوات في عملية اتخاذ القرار (انظر إلى الشكل التالي). كل خطوة في هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى الحاجة إلى معلومات محددة، وأولى هذه الخطوات المنطقية في عملية اتخاذ القرار هي:

١- التعريف بمشكلة الإدارة:

وهذه غالباً أصعب خطوة في العملية وهي خطوة حرجة لأن المشكلة الحقيقية وليست أعراضها هي التي يجب تحديدها. المشكلة الإدارية المستعملة في سياق الكلام تفترض مكانا في مؤسسة وتحتاج إلى مدير لاتخاذ القرار، القرار ممكن أن يكون له علاقة بتحليل الأسواق أو صياغة بعض جوانب التسويق. مثال على ذلك، شركة ما قامت بتطوير منتوج جديد ويجب اتخاذ قرار يتعلق بالسعر الأساسي المراد تقاضيه، أن اتخاذ قرار في السعر الأساسي يمكن أن يشكل مشكلة للإدارة التسويقية.



نموذج لخطوات اتخاذ القرار

٢- تحديد معايير القرار:

ما هو الهدف أو الأهداف الواجب مراعاتها للوصول إلى أفضل القرارات. هـــل يكون القرار بخفض السعر أو زيادة حصة السوق أو المحافظة على المصادر أو إنجـــاز بعض أو خليط من الأهداف. إن الهدف أو الأهداف الرئيسية الواجب مراعاتها عنـــد اتخاذ القرار تشتمل على معايير القرار، إن معايير كل قرار يجب أن تشتق من النظـــرة العامة لأهداف قسم التسويق.

٣- تحديد أهم المتغيرات المتعلقة بالقرار المراد اتخاذه:

هذه المتغيرات يمكن أن تقسم إلى صنفين أما قابل للسيطرة أو غير قابل للسيطرة. عموماً فإن النوع القابل للسيطرة يشتمل على أهداف السوق والقواعد المســتخدمة في تحليل السوق واختيار هدف السوق وتصنيف وتطبيق العوامـــل المختلفـــة في عمليـــة التسويق. إن في هذه المتغيرات ما يمكن أن يشتمل على حلول بديلة للمشكلة الإداريـة أما المتغيرات الغير قابلة للسيطرة فهي تحتوي على القواعـــد والقـــرارات في الأقســـام الأخرى للمؤسسة والبيئة الخارجية. إن أهداف المؤسسة وطاقـــة الإنتـــاج والعوامـــل الأخرى في نظام المؤسسة لها تأثير على اتخاذ القرار. وكذلك البيئة الخارجية تحتـــوي على قواعد سياسية واقتصادية والبناء الاجتماعي والثقافي والوضع التقني والمنافسة كلها تعتبر متغيرات غير قابلة للسيطرة. فعندما يكون متغير غير قابل للسيطرة ومحدد بذاتـــه ويكون له تأثير رئيسي في نتيجة اتخاذ قرار ما، وتكون احتمالات وجود هذا المتغـير في أماكن مختلفة، عندئذ يمكن اعتبار هذا المتغير هو "حالة الطبيعة" في تحليل القرار.

٤- تحديد العلاقة بين المتغيرات:

هل المتغيرات منفصلة عن بعضها البعض أو هل تطبيق إحدى هـــذه المتغـــيرات سوف يؤثر على حالة متغير آخر. وكيف يمكن أن تكون حالة ونتيجة وضع متغير مثل السعر في طريقة معينة تتأثر بحالة متغير أو متغيرات أخرى مثل الطلب. هذه النوعية مـن الأسئلة يمكن الإجابة عليها فقط عند معرفة العلاقة بين المتغـــيرات. إن مثـــل هـــذه

المعلومات يمكن أن تكون معطى حرج في عملية اتخاذ قرار جيد، إن مثل هذه العلاقات عندما تعرف بوضوح يمكن تسميتها "بنموذج القرار" هذا النموذج يسمح لمتخذ القرار باستنتاج النتائج المتوقعة من كل البدائل حسب معايير القرار.

٥- فحص البدائل لحل المشكلة:

الآن يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بفحص وتقييم البدائل والتي يمكن أن تحل المشكلة الموجودة، البدائل تشتمل على تسلسل للقرارات الممكنة، إن ثلاثة أسعار ممكنة ومختلفة يمكن أن تؤخذ في عين الاعتبار للمنتوج الجديد عند تقرير السعر الأساسي أو قناتين مختلفتين للتوزيع بالنسبة لقرار التوزيع، هذه البدائل يمكن أن تشتق من المتغيرات القابلة للسيطرة والتي تكون مرتبطة بالقرار المراد اتخاذه.

٦- إبراز نتائج كل بديل:

حتى تتم عملية تقسيم هذه البدائل للوصول على قرار منطقي يجب إبراز نتائج كل بديل حسب معايير القرار، إن نتائج ثلاثة بدائل للأسعار يمكن إبرازها بما يتعلق بحصة السوق إذا اتخذ هذا على أنه معيار القرار.

٧- اتخاذ القرار:

هذه النتائج تشكل القاعدة لاتخاذ القرار. ويتم اتخاذ القرار على أساس اختيار البديل الذي منافعه تفوق منافع البدائل الأخرى، وتكون مساوئه أقل من مساوئ البدائل الأخرى أيضاً.

٨- تطبيق القرار:

إن القرار نفسه ببساطة هو البديل الذي اختير للتطبيق، فبعد تقرير مجموعة من الخطوات فإن الخطوة التالية هي وضع القرار حيز التنفيذ -تجهيز قناة التوزيع، وضع السعر الأساسي، أو اتخاذ ما يلزم من خطوات ضرورية لتطبيق القرار-، إن اتخاذ قرار واحد يمكن أن يشكل مشاكل إدارية إضافية تحتاج إلى قرارات أخرى، وهذا يمكن أن يضع تسلسل لاتخاذ القرار وعادة يبدأ هذا التسلسل بقرارات التخطيط الاستراتيجي والتي تولد الحاجة إلى قرارات تخطيط إدارية والتي يمكن أن تخلق الحاجة إلى قرارات رقابة إدارية.

٩- متابعة القرار وتعديله:

بعد وضع القرار موضع التنفيذ يجب مراقبته حتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة عند تطبيقه.

إن متابعة خطوات عملية اتخاذ القرار تتطلب الحاجة إلى المعلومات، وتحتاج المعلومات لتحديد المشكلة وتحديد المتغيرات ذات العلاقة وبناء نموذج القرار وهكذا. (٦٣، ص٢٧-٣٠).

الخلاصة

إن أهم عنصر في هذا الفصل هو (نظام المعلومات التسويقي) وهو عبارة عن عملية منتظمة لجمع وتقييم المعلومات وإدارتها. فهذا النظام يرتكز على استخدام عنصر الوقت بفاعلية وعلى دقة المعلومات وحداثة هذه المعلومات من أجل صنع قرار فعال. فالمشكلة تكمن في فهم هذه المعلومات واستخدامها بالشكل الصحيح والسليم وليس في وفرتها.

إن أي مؤسسة تحتاج إلى معلومات تسويقية وذلك من أجل إدارة نشاطاتها التسويقية بفعالية وهذه المعلومات هي:

١- معلومات عن السوق والمنافسين.

٢- معلومات عن سلوك المؤسسة في السوق.

٣- معلومات عن الأوضاع الداخلية في المؤسسة...الخ.

أخيراً نلاحظ أن أي بحث تسويقي يرتبط ارتباطاً مباشر بنظام المعلومات التسويقي فهما جزءان لا ينفصلان عن بعضهما حيث أننا نستخدمها من أجل تقليل المخاطر.

فعملية البحث التسويقي هي عبارة عن عملية متتابعة تبدأ بدراسة استكشافية وتمر بتحديد المشكلة التسويقية وجمع المعلومات ومن ثم إعداد التقارير ورفعها للإدارة، للاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة والفعالة.

المراجع

1- Boyed, Hareper W, Marketing research: Text & Cases, 4th edition, Homewood, I11, Richard Irwin, Inc., 1977.

2- Diesing, Paul, Objectivism verus subjectivesm in social Sciences", Philosphy of Science, Vol33, March-June, 1988,

3- Greenburg, Barnett A. Marketing Reasearch, Richard Irwin, Inc., I11 1999.

4- Kerling er, Fon., Foundation of Behavioral, Reasearch, NewYork, Holt, Rinehart & Winston, 1990.

5- Lastrucci, Carlos, The Scientific Approach, Cambridge, Mass, Schenkman publicshing Co., Inc., 1980.

6- Luck, David, Marketing Reasearch, 4th ed, Englood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1979.

7- Tuckman, Brucew., Conducting Educational Reasearch, N.Y. Harcourt., Brace Inc., 1973.

الفصل الثالث

تقسيم السوق إلى قطاعات

أهداف الفصل

- تحديد المقصود بمفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات.
- التعرف إلى كيفية تقسيم السوق إلى قطاعات.
- بيان كيف يمكن الوصول إلى قطاعات السوق.
- بيان أهمية دراسة التسويق.

الفصل الثالث

تقسيم السوق إلى قطاعات*

تمهيد

يتطلب مفهوم التسويق الحديث التعرف على حقيقة حاجات المستهلك ورغباته ومن ثم تطوير برامج التسويق التي تلبيها، لذا فإن أي جهود نبذلها لجعل مفهوم التسويق حقيقة عملية تقتضي منا أن نحلل المستهلك في موقعه. إن أية دراسة للمستهلك سوف تظهر لنا أن المستهلكين غير متشابهين، وفي الواقع فإنهم مختلفون جداً وهذه الملاحظة البسيطة تتطلب من الشركة أن تصمم برامج تسويقية مختلفة لإرضاء العملاء المتنوعين، أو تصميم برنامج واحد لإرضاء قطاع معين ومحدد منهم.

وحيث أن المستهلكين مختلفين، فمن الواضح أن تعميم برنامج تسويقي واحد لإرضائهم جميعا غالبا ما يكون غير فعال. وقد أدركت الإدارة الحديثة أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات. وفي الحقيقة، يمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية التسويقية كوسيلة يمكن بها وضع مفهوم التسويق الحديث في موضع التطبيق.

وفي ظل غياب دراسات عن الممارسات التسويقية بهذا الشأن في البلاد العربية، فإنه مما لاحظته من واقع خبرتي العملية، غياب مثل هذه الممارسات تماما في بعض المؤسسات وفي بعضها الآخر لم تؤدى بفاعلية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى:

- التعريف باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات.
- توضيح الأسس والقواعد التي يبنى عليها تقسيم السوق إلى قطاعات.
- كيفية الوصول إلى قطاعات السوق التي تم تحديدها.
- التعرف على الكيفية التي تؤثر بها هذه الاستراتيجية في قرارات التسويق.

* ونشر في عالم الصناعة، العدد ٢٥، الرياض.

المقصود باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات

استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات غالبا ما يقصد بها (تقسيم جمهور العملاء إلى مجموعات تتشابه في ظروفها الاقتصادية والاجتماعية وبشكل آخر، استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات تعني تطوير برامج التسويق والترويج الموجهة إلى مجموعة من العملاء الذين يحتمل أن تقوم الشركة بخدمتهم.

أساليب تقسيم السوق إلى قطاعات

يوجد ثلاثة أساليب مختلفة لتقسيم السوق إلى قطاعات:

الأسلوب الأول: حيث تقوم الشركة بالتركيز على مجموعة واحدة ومحددة من العملاء وتوجه برامجها التسويقية لهذه المجموعة فقط.

الأسلوب الثاني: التميز، حيث تقوم الشركة بتحديد مجموعتين أو أكثر من العملاء وتصميم برامج تسويقية لكل منهم. وعندما لا تستخدم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات، وقامت الشركة المعنية بتصميم برنامج تسويقي واحد موجه لجميع قطاعات السوق فتكون النتيجة استراتيجية تسمى الأسلوب الإجمالي أو الموحد. إذا استخدم أسلوب التركيز، وكان الهدف هو قطاع كبير جدا من العملاء فإن ذلك يعتبر شبيها بالأسلوب الموحد حيث أن الجهود تبذل للوصول إلى قطاعات كبيرة من السوق. ومثل هذه الاستراتيجية تعتبر مضللة حيث أن رجال التسويق يحاولون تحديد كبار عملاء السلعة ويوجهون جهودهم إليهم. المشكلة هي أن المنافسون يستخدمون نفس المنطق، فهم أيضا يقومون بتحديد كبار العملاء ويوجهون جهودهم إليهم. وتكون النتيجة أن هناك أكثر من منتج يتنافس إلى جذب هذا القطاع من العملاء، بينما لا يوجد أي منتج لخدمة قطاع صغار العملاء. وهي مشكلة عامة وتحدث كثيرا وتسمى (وهم الغالبية).

على العموم، ليس بالضرورة هنا أن القطاع الذي يعد بربح جزيل هو بالفعل أربح القطاعات. إن هذا التحليل يعتبر خاطئا بسبب إهمال عنصر المنافسة، وقد يكون

أكثر ربحية أن تحاول كسب قطاع صغير أهمله الآخرون مهما كان صغيرا، فذلك أفضل من أن تحاول محاربة ١٠ منتجات أخرى لتحصل على نصيب أكبر من السوق حتى ولو كان هذا القطاع يمثل ٧٠% من حجم السوق. من الواضح أنه سيكون مكلفا أن توجه المعركة مع منافسين لهم قدم ثابتة في قطاع السوق.

تصلح استراتيجية التركيز على قطاع معين من السوق للشركات الصغيرة التي تدخل أسواق تسيطر عليها شركات كبرى. وفي الحقيقة، قد يكون نوع من الانتحار أن تحاول شركة صغيرة منافسة الشركات الكبرى للحصول على العملاء الكبار. وعلى أية حال، إذا وجهت الشركة الصغيرة جهودها نحو قطاع صغير من العملاء له احتياجات خاصة فقد يكون ذلك سببا في تفوقها ونجاحها.

وإذا ذهبنا إلى ما هو أبعد من ذلك وافترضنا بأن القطاع الصغير لا يحتمل وجود شركتين، فإن احتمال أن تخسر السوق لمنافس هي أقل بكثير حيث أن المنافسين المحتملين غالبا ما يتجنبون بذل الجهود للحصول على موطئ قدم في هذا القطاع.

وإذا استخدم أسلوب التمييز، فإن الشركة لا تقيد جهودها لقطاع واحد من العملاء، ولكنها تطور برامج ترويج متعددة كل منها مصمم لخدمة قطاع واحد ومحدد من العملاء. وتستخدم بعض البنوك الأجنبية هذا الأسلوب في السوق العربية، حيث تقوم بتقسيم العملاء إلى ثلاثة قطاعات، كبار العملاء، العملاء الوسط، وصغار العملاء، ثم تصمم برامجها الترويجية لخدمة كل قطاع على حدة، كذلك تستخدم هذا الأسلوب العديد من شركات السيارات الكبرى، حيث تصمم السيارات الفارهة للأغنياء من العملاء، وسيارات معتدلة للطبقة الوسطى، وسيارات شعبية لعامة الناس، وبذلك تكون الشركة قد غطت كامل السوق، ولكنها تكون قد قامت بتقسيم السوق إلى قطاعات ووضعت الحدود لكل قطاع. ويستفاد من هذه الجهود في تصميم الإعلانات حيث يمكن للإعلان أن يركز على خاصية معينة للمنتج تهم قطاع معين من الناس، ثم إعلان آخر يركز على خاصية أخرى تهم قطاع آخر من العملاء.

وعلى العموم، فليس بالضرورة أن استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات هي

الاستراتيجية الأمثل. فقد يكون منتج واحد بخاصية واحدة يهم كل النـــاس، فمثـلا كانت "الكوكاكولا" تستخدم الأسلوب الموحد منذ عشرات السنين، وكـــان اســم المنتج، والعبوة، والإعلان متطابقا في جميع أنحاء العالم. والآن على أية حال، وفي ظـــل وجود عبوات متنوعة، ووجود أشخاص لا يسمح لهم بشرب أي شيء فيه سكر، فقد جعلت هذه الأسباب الشركة تبتعد عن الأسلوب الموحـــد، ولجـأت إلى أسـلوب" التمييز". هذا نتيجة طبيعية للتطور، فكلما وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن المستهلك غالبا ما يصبح أكثر طلبا للتخصص، وبالتالي يصبح من الضرورة استخدام اسـتراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات لتلبية تلك الاحتياجات.

أسس وقواعد تقسيم السوق إلى قطاعات

لتصميم استراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات يقتضي أن نختار متغيرات التقســـيم المناسبة التي تساعد في تقسيم السوق إلى قطاعات. فعندما تستخدم الطبقات الاجتماعيـــة مثلا كمتغير لتقسيم السوق، يصبح لدينا: الطبقة العليا، والطبقـــة الوســطى، والطبقــة الدنيا. وإذا استخدم الدخل فيمكن تقسيم الســـوق إلى أغنيــاء، متوســطي الدخـــل، والفقراء. وبالطبع يمكن استخدام متغيرات أخرى كثيرة لتقسيم الســـوق إلى قطاعـــات، ويمكن استخدام اثنين منها أو أكثر معا، فإذا استخدمنا معدلات استخدام المنتج والتوزيـــع الجغرافي معا فيمكن أن تحدد لنا مجموعة من القطاعات مثل المستخدمين الأكـــثر للســـلعة في المنطقة الغربية، المستخدمين الأقل للسلعة في المنطقة الشرقية وهكذا.

وفي جميع الأحوال، فإن هناك عددا لا محدود من المتغيرات التي يمكن اسـتخدامها في تقسيم السوق إلى قطاعات. وعلى العموم، يمكن تقسيمها إلى مجموعتـــين: الأولى وهي التي تتعلق بخصائص المستهلك نفسه والمجموعة الثانية وهي التي تتعلـــق بـــالمنتج. والجدول التالي يعطي أمثلة على كل منها:

خصائص المستهلك عامة	خصائص علاقة المستهلك بالمنتج
مستوى الثقافة	معدل الاستخدام
حجم العائلة	نوع الاستخدام
العمر	الولاء للماركة (٥)
الموقع الجغرافي	الولاء للمحل
الطبقة الاجتماعية	الموقف من السلعة
الشخصية	منافع السلعة (٤)
نمط المعيشة	خصائص السلعة

علما بأن بيت القصيد، هو اختيار المتغير الأمثل الذي يعود عليك بأكبر فـائدة. على فرض أنك مدير عام إحدى الشركات، وتقدم لك رئيس قسم الأبحاث بتقرير أفاد فيه بإمكانية تقسيم السوق حسب الدخل، ولكن رجال البيع يرون أن من الأفضل تقسيم السوق حسب معدلات الاستخدام حيث سيكون ذلك أكثر نفعا للشركة. فأي من الأسلوبين تختار؟ وما هي العوامل التي تبني عليها اختيارك؟

إن أهم عامل في تقييم مشاريع تقسيم السوق إلى قطاعات هو اختيار متغير التقسيم الذي يفرز القطاع الذي يمكن أن نطور له برامج تسويق، بحيث يؤدي إلى تحقيق نتائج تفوق تكاليف البرامج التي صممت له. وقد تقاس النتائج بجملة المبيعات للمحل التجاري أو الرغبة في الشراء لدى عملاء مصنع أو عدد الأشخاص الذين تم خدمتهم في مكتبة.. ويوجد هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن يستفاد منها في تحديد متغير التقسيم المناسب:

أولا: أن يكون المتغير قادر على إيجاد أفكار تساهم في تطوير برامج تسويق فعالة. فبعض المتغيرات مثل العمر والدخل، سهلة الاستخدام ولكنها لا تساعد دائما مدير التسويق في تطوير برامج تسويق فعالة.

ثانيا: على المتغير أن يساهم في التعرف على قطاع العملاء الذين يستحقون توجيه الجهود إليهم، فإذا كان قطاع العملاء صغير جدا فمن المحتمل أن أية برامج تسويق سوف لا تؤدي إلى ردود فعل تحقق أرباحها للشركة.

ثالثا: إن قطاعات السوق التي تم تحديدها يجب أن يكون سهل الوصول إليها بتكلفة معقولة.

أن اختيار مجموعة متغيرات التقسيم الأمثل ليس بهذه البساطة، فالمطلوب هو تحليل مفصل للإنجاز المتوقع من كل متغير تقسيم، بالإضافة إلى برامج التسويق التي تصاحبها. نظريا تكون النتيجة هي اختيار مجموعة من المتغيرات التي يعتقد مدراء التسويق بأنها سوف تكون مفيدة ومن ثم تطوير برامج تسويقية لكل منها، وبعد ذلك يتم تقدير ردود الفعل لكل برنامج ومقدار تكاليفه المحتملة. مثل هذا التحليل قد يؤدي إلى إيجاد ثلاثة استراتيجيات بديلة، ويتم غربلة تقديرات الردود والتكلفة حتى يتم التركيز على أكثرها فعالية.

وعموما، يجب أن يساعد، متغير التقسيم الذي تم اختياره، متخذ القرار في التوصل إلى برامج تسويق فعالة، أي تلك التي تزيد منفعتها عن تكلفتها. والمفتاح هنا، هو أن تتوافق برامج التسويق مع قطاع العملاء بحيث تؤدي إلى ردود فعل قوية وإيجابية من المشترين.

كيفية الوصول إلى قطاعات السوق

١- التغطية الموجهة.

٢- اختيار العملاء الذاتي[٣]

ففي حالة التغطية الموجهة، يحاول مدير التسويق الوصول إلى القطاع المرغوب، ويتجنب هؤلاء الأشخاص الذين خارج هذا القطاع، فلو افترضنا أن القطاع المرغوب هو الشباب الرياضي، وأن هؤلاء الشباب يقرأون مجلة "الجيل" الرياضية، وأن عددا بسيطا من قراء "الجيل" لا يعتبرون من ضمن ذلك القطاع، عندئذ فإن القيام بحملة إعلانية في مجلة "الجيل" ستكون فعالة في الاتصال بهذا القطاع المرغوب، وهم الشباب الرياضي. ويمكن اختيار موزعين بالذات لمحلات الرياضة لخدمة هذا القطاع. إن استخدام برامج التسويق التي تصل إلى القطاع المرغوب فقط، غالبا ما تكون فعالة جدا، حيث يمكن تجنب التكاليف التي يمكن أن تتحملها بسبب الوصول إلى العملاء الذين لا يعتبرون من ضمن القطاع المرغوب.

أما الطريقة الثانية في الوصول إلى العملاء وهي -الاختيار الذاتي للعملاء- يمكن أيضا أن تساهم في وصول برامج التسويق إلى القطاع المحدد. وفي هذه الطريقة على أية حال، فإن برامج التسويق توجه إلى جميع الذين يشكل القطاع المرغوب جزءا بسيطا منهم، فهؤلاء الذين يقعون ضمن القطاع المرغوب، تجذبهم برامج التسويق لأنها صممت من أجلهم. أما هؤلاء الذين خارج القطاع المرغوب، فغالبا لا يدركون تلك البرامج، ليس لأن برامج التسويق لم تصلهم ولكن بسبب شعوريا أو لا شعوريا يختارون عدم الاهتمام بها. فمثلا، قد يتم توفير منتج في السوق من خلال منافذ التوزيع العامة وإذا كان لهذا المنتج خصائص تهم مجموعة صغيرة من الناس، فهؤلاء هم فقط الذين يحتمل أن يشتروه على الرغم من أن الكثير من الآخرين لديهم الفرصة للتعرف عليه. فمثلا إذا أعلنت مجلة عن "شامبو" للشعر الجاف فإن أولئك الذين شعورهم جافة يستوقفهم الإعلان، بينما الآخرون لا يفكرون حتى بمجرد قراءة الإعلان.

وهناك حالات يكون في استخدام الطريقة الثانية -الاختيار الذاتي للعملاء للوصول إلى القطاع أقل البدائل تكلفة حيث أن هناك مشكلتين تواجه الطريقة الأولى (التغطية الموجهة):

أولا: أن هذه الطريقة تشجع مدير التسويق تجنب وسائل الترويج العامة ومنافذ التوزيع العامة. وحيث أن هذه الوسائل والمنافذ تصل إلى إعداد أكبر من العملاء لذا فهي ذات فعالية كبيرة.

ثانيا: إن طريقة التغطية الموجهة تجبر المدير بالالتزام باستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات. فإذا استخدم مجلة "الجيل" للوصول إلى القطاع المرغوب، فإنه بذلك قد تجنب جميع الذين لا يقرأون تلك المجلة، في الوقت الذي فيه أشخاص رياضيون ضمن القطاع المرغوب قد لا يقرأونها، ولكن عندما يعلن في "التلفزيون" مثلا، فإنه يتيح بذلك الفرصة لجميع القطاع المرغوب للإطلاع على الإعلان وبالتالي الحصول على عدد أكبر من العملاء في القطاع المرغوب مما لو اقتصر على مجلة "الجيل" فقط. مثل هذه الفائدة تعوض ارتفاع التكاليف بسبب استخدامه لوسيلة أوسع انتشارا.

الخلاصة

وخلاصة القول فإن هناك العديد من الأنشطة والقرارات التسويقية التي تتأثر بهذه الاستراتيجية، فمثلا، يمكن تطوير المنتجات والخدمات لتلبي حاجات ورغبات قطاع معين من الناس، ويمكن اختيار منافذ توزيع معينة للوصول إلى ذلك القطاع المرغوب، وتصميم برامج ترويج تجذب نوعا معينا من العملاء، وتحديد سياسة تسعير تستقطب نوعا معينا من المشترين...الخ.

وتتأثر كذلك برامج التسويق سواء الاستراتيجية منها أو التكتيكية بتقسيم العملاء إلى قطاعات. فبرامج التسويق ذات الطابع الاستراتيجي تلزم الشركة لسنوات عديدة.. سنتين أو ثلاث أو خمس أو عشرة سنوات، حسب نوع الجمهور الذي اختارته. فمثلا إذا اختارت تلبية حاجات الطبقة الغنية من موديلات الملابس، فإن قرارات تعكس هذا الهدف سوف تتخذ، وتلزم الشركة لسنوات عديدة. كذلك سيتم اختيار منافذ توزيع خاصة في المراكز التجارية الكبرى، فإذا تم اتخاذ مثل هذا القرار ووضع موضع التنفيذ فإنه من الصعب التراجع عنه بدون تكاليف باهظة. كذلك فإن الشهرة التي تكونت للماركة التجارية يصعب أيضا تغييرها.

كذلك يؤثر تقسيم السوق إلى قطاعات في القرارات التكتيكية (التي تكون عادة مدها سنة)، فعلى الرغم من أن جميع قرارات المنظمة تؤثر على سمعتها وتؤدي إلى نتائج بعيدة المدى، إلا أنها غالبا ما تربط المنظمة بقرارات تكتيكية لا يصعب الرجوع عنها ولا يكلف ذلك كثيرا. مثال ذلك، أي وسائل الإعلام سوف تستخدم للإعلان، وكذلك الكثير من قرارات الترويج الأخرى، مثل لأي قطاع توجه الكوبونات، أو خصم السعر، في أي منطقة ستكون المسابقات أكثر فعالية...الخ.

وأخيرا، فإن هذه الاستراتيجية ينبغي أن تبدأ بها أي شركة قبل أن تصمم برامجها التسويقية، إذا أرادت لبرامجها أن تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة.

المراجع

1- Kenneth R. Davis, Marketing Management, New York, the Ronald Press Co, 1992.

2- Alfred A. Kuehn and Ralph L. Day, "Strategy of Product Quality". Harvard Business Review, 40(Nov-Dec 1982)100-110.

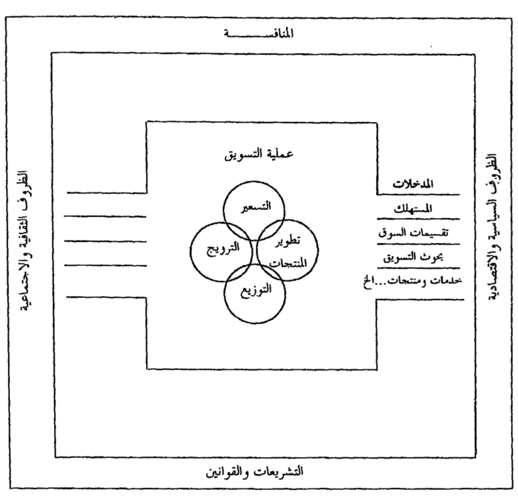
3- Ronal E. Frank and others "Market Segmentation", (Englewood Cliffs, N.J. Printice-Hall, 1972).

4- Russel I. Aley, "Benfit Segmentation": Adecision – Oriented Research Too, Journal of Marketing, (July 1968), 30-35.

5- David A. Aaker, 'A Mesure of Brand Acceptance', Journal of Marketing Research, 9, (May 1972), 160-167.

البَابُ الرَّابِع

العملية التسويقية



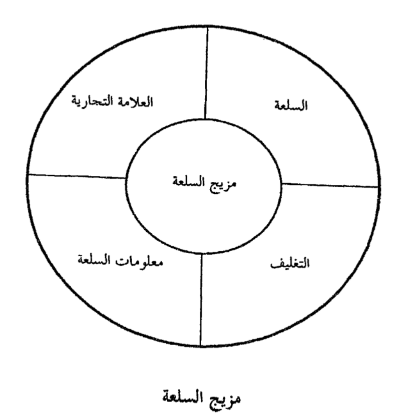
البيئة المحيطـــــة

الفصل الأول

استراتيجية تطوير المنتجات

أهداف الفصل

- التعرف إلى طبيعة ونطاق سياسات السلعة.
- تحديد المقصود بالميزة التنافسية.
- بيان مصادر أفكار السلع الجديدة.
- كيف يتم تقويم أفكار السلع الجديدة.
- شرح دورة حياة السلعة.
- توضيح علاقة المسار الحرج بتطوير السلع الجديدة.


العلامة التجارية
السلعة
مزيج السلعة
معلومات السلعة
التغليف

مزيج السلعة

الفصل الأول

استراتيجية تطوير المنتجات*

المقدمة

تعتبر المنتجات أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، كما أن استراتيجيات التسعير والترويج والتوزيع الناجحة تعتمد اعتماداً "كبيراً" على ماهية السلع المراد تسـويقها و ماهية خصائصها ووظائفها أو منافعها.

إن محور تطوير المنتجات هو المستهلك، ويجب أن نبدأ بتقييم للسـوق للتعـرف على احتياجات المستهلكين وطلباتهم. وبناء على هذا التقييم، يقوم مديـر التسـويق بوضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتلبية هذه الحاجات على أفضل وجه، وبما يحقق للشركة ربحية معقولة.

إن عملية تطوير منتجات جديدة وتسويقها هو حجر الرحى لنجاح المنشـآت في المدى الطويل، ويعتبر أساسياً" لاستمرار النمو وتقليل المخاطر التي تواجه الشـركات. لذلك ليس غريباً" ملاحظة أن أغلب الأرباح التي تحققها الشركات الكبرى يتم مـن خلال المنتجات الجديدة التي تقوم بطرحها في الأسواق.

ولكن من ناحية أخرى، فإن تطوير منتجات جديدة يعتبر مكلفا، ويتطلب وقتـا طويلاً ومحفوفا بالمخاطر، إذا لم يتم بشكل علمي وموضوعي سليم. علـى مـدراء التسويق أن يدركوا:

- بأن تكاليف تصميم وإنتاج وطرح منتجات جديدة في الأسواق في تزايد مستمر.
- وأن الكثير من المنتجات الجديدة قد فشل تسويقها تجارياً.

---

* نشر في مجلة آفاق اقتصادية، دولة الإمارات العربية المتحدة.

وتجنبا لهذه المخاطر فإن هذا الفصل يهدف إلى:

- التعرف على مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة.
- طرح الأسلوب العلمي لتقييم هذه الأفكار ووضعها موضع التنفيذ.
- بيان الطرق العلمية لاختبار مدى نجاح المنتجات الجديدة قبل التورط في تسويقها بشكل عام.
- تسليط الأضواء على أهمية توافر الميزة التنافسية في نجاح السلع الجديدة.

طبيعة ونطاق سياسات السلعة

فما هو المنتج أو السلعة؟ منتج أي شركة هو ما تعرضه للبيع، ويمثل مجموعة من الملامح أو الخصائص الملموسة وغير الملموسة، فمثلا عندما تشتري سيارة فإنك تدرك خصائصها الملموسة، مثل: اللون، والحجم، والموديل، والقوة والجودة، وتمثل جملة هذه الخصائص سيارة تقودها من معرض البائع إلى كراج بيتك. ولكن إلى جانب هذه الخصائص الملموسة، هناك خصائص أخرى غير ملموسة نوعا ما، تؤثر على قرارك في شراء السيارة، مثل الضمان، وتوافر الصيانة، وقطع الغيار، بل أن هناك خصائص غير ملموسة إطلاقاً مثل شهرة الموديل، وشهرة المحل، والشعور بالفخر..الخ، تؤثر أيضا على قرار الشراء. ولأن مثل هذه الخصائص الأخيرة يتم تطويرها عن طريق الحملات الترويجية، فقد لا ننظر إليها كجزء من السلعة، وإن كانت في الواقع هي جزء منها، ويمكن تطويرها، تماما كما يتم تطوير الخصائص الهندسية للسلعة(٨).

أما المقصود بخط الإنتاج، فغالباً ما ترتبط هذه العبارة بمجموعة المنتجات المتشابهة، ولكن من الممكن أن يتكون من مجموعة منتجات مختلفة، وبغض النظر عن مكونات خط الإنتاج، فإن من السياسات الرئيسية للمنتج هو تحديد مكوناته ومداهـا ويهدف عرض مجموعة من السلع (خط المنتجات) على المستهلك إلى تحقيق الميزة التنافسية حيث سيؤدي ذلك إلى زيادة وتحريك الطلب من ناحية، وتحقيق وفورات اقتصادية من ناحية أخرى، فتقل التكاليف وتزيد الربحية، وحتى تستطيع الشركة عرض خط المنتجات الأمثل عليها أن تحقق التوازن بين التغير في مواردها والتغير في ظروف السوق، وتقويم البدائل بين تغيير منتجاتها أو إبقائها ثابتة.

متغيرات الميزة التنافسية

وحتى تستطيع الشركة تحقيق المركز التنافسي الأمثل لمنتجاتها، عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ثلاثة متغيرات:

١- خصائص المنتج،

٢- وتشكيلة خط الإنتاج،

٣- ودرجة التغير في كل منها أو كلاهما.

• **خصائص المنتج**

أول عنصر في تحقيق منتج تنافسي يتمثل في الخصائص المحددة التي تختارها الشركة للمنتج، أن بدائل شكل المنتج تكاد تكون غير محدودة، وهذا ما يجعلها تشكل تحديا للإدارة، ولما كان من غير الممكن أن ننظر في جميع خصائص المنتج، إلا أننا سنختار خصائص معينة والتي عادة ما توجه الإدارة إليها الانتباه.

١- تمييز المنتج:

وبغض النظر عن الشكل الذي سيأخذه المنتج، فإن على المنشأة أن تقرر إلى أي مدى تود أن تميز إنتاجها، وكقاعدة تسعى المنشأة إلى تحقيق أقصى درجة في التميز لأن ذلك يتيح لها مزيدا من الحرية في تسعير منتجاتها إلى درجة الاحتكار، وتحقيق أكبر ربحية. ولكن مهما كانت درجة التمييز، إلا أن المنافسون يستطيعون تقليدها، وبالتالي تتضاءل الميزة التنافسية للمنشأة وعلى الرغم من أهمية الميزة التنافسية للمنشآت، إلا أنها قد لا تكون هدفا لبعضها، فقد يختار كثير من الشركات أن تأخذ دور المقلد بدلا من دور القائد، إذا كانت ترى في ذلك أكثر ملائمة لظروفها. كذلك قد لا تصبح الميزة التنافسية هدفا، وخاصة بالنسبة للمنتجات النمطية، فمثلاً في صناعة الإسمنت، تحدد القوانين محتوياتها ومكوناتها وكذلك في صناعة الأدوية، ولكن تستطيع المنشآت في مثل هذه الحالة أن تميز خدماتها التي تصاحب هذه المنتجات النمطية أو في طرق تغليفها.

٢- حقوق الاختراع:

ومما يرتبط بالميزة التنافسية حقوق الاختراع التي يصعب اختراقها قانونا لمدة

محدودة، مما يتيح للشركة حرية التسعير لدرجة الاحتكار لمدة طويلة نسبيا، وتعتبر مثل هذه الحقوق ضرورة حتى تستطيع الشركة استرداد المصاريف التي تكبدها في تطوير المنتج، إلا أنه يجب عدم المغالاة في الاعتماد على حماية حقوق الاختراع، حيث أن أصعب الاختراعات لا يعجز الباحثون عن تقليدها عن طريق تطوير مواد أو طرق جديدة للإنتاج (١٤).

٣- الجودة:

من متغيرات المنتج الهامة هو الجودة، إن قرار إنتاج سلعة جديدة يتم بناء على مقدرة المنشآت في المحافظة على سمعتها في الجودة. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الجودة، مثل نقص في المواد الخام، قلة المهارات الفردية، أو مرحلة التطور التي تمر بها السلعة. أنه وإن كانت الجودة تهم كثيراً من المنشآت، إلا أنه قد نجد منشآت ترغب في جودة أقل مع سبق الإصرار إذا كانت تمثل أفضل الأسعار عند جودة معينة.

٤- الموديل:

تظهر أهمية الموديلات في السلع أو المنتجات النسائية ونعني بالموديل التغيير الفني في السلعة. وهو بذلك شيء دائم بخلاف تغيير الموضة والتي تعني موديلا يتمتع بشعبية حالية. آلاف الموديلات يتم تصميمها ولكن قليل منها يصبح منتشراً، وقد أجرى العديد من الدراسات على الموضة ويمكن تعميم النتائج التالية منها:

- يلاحظ أن الموضة الجديدة تنشأ من موضة تسبقها، وذلك لأن الناس يميلون إلى قبول المألوف ويرفضون غير المألوف، المستهلك يريد التغيير ولكن يوجد بالطبع استثناءات لهذه القاعدة.
- استنتاج آخر يمكن تعميمه يتعلق بالدورة التي يتبعها، فدورة الموضة تختلف عن دورة الأعمال، أو دورة المحرك، فمتى أتمت دورتها تختفي.
- ومظهر آخر للموضة أن دورتها تختلف من سلعة لأخرى فمثلاً موضة معاطف الرجال تبقى مدة أطول من موضة قبعات السيدات.
- كذلك أصبحت دورات الموضة أسرع بسبب تحسن وسائل الاتصال مثل الصحافة. والمجلات والتلفزيون (٣).

٥- اللون:

إن اختيار الألوان يعتبر جزءا من الموديل لأنها تحتوي على تعبير فني وقد ازداد إدراك المستهلك لأهمية الألوان وخاصة في جمال السيارات والمنازل...الخ، مما ضاعف من مشاكل الإنتاج والتخزين لتلبية أذواق المستهلكين المتباينة.

٦- الحجم:

لا يعتبر الحجم مهماً لبعض المنتجات كالبنزين، وكرات المضرب، وورق اللعب، وفي غالبية المنتجات يعتبر هاما، وجزءا لا يتجزأ من المنتج. يأخذ الحجم أشكالاً متعددة، فقد تختلف المنتجات نفسها في أحجامها كالأدوات المنزلية أو في الكميات المباعة منها في عبوة معينة، ويتطلب اختلاف أحجام المنتجات دراسات عن حجم العائلة، ومعدلات الاستهلاك والتسهيلات المخزنية وبالإضافة إلى ذلك إذا ارتفعت تكلفة التغليف فقد يجد المنتج أنه من الأفضل زيادة سعة العبوات، لأن ذلك يقلل من تكاليفه.

٧- التغليف:

ويعتبر التغليف بالنسبة لبعض المنشآت أحد الخصائص الهامة للمنتجات وهناك العديد من المزايا للتغليف كشكل من أشكال تمييز المنتجات:

- يشكل التغليف وسيلة لحماية السلعة من التلف بسبب المناولة أو العوامل الجوية.
- كذلك تسهل على التاجر والمستهلك تداول السلعة، حيث تسهل تخزينها أو عرضها أو نقلها.
- وتساعد المستهلك في التعرف على السلعة وتسهل عملية الاتصال وخاصة في موقع الشراء حيث يتخذ قرار الشراء، وعندما يقوم بتخزينها في بيته تذكره باستمرار بالسلعة.
- وأخيراً يمكن استخدام بعض العبوات بعد فراغها من محتوياتها وبذلك تصبح قيمة في ذاتها (١٠).

العلامة التجارية:

إن العلامة التجارية جزء من السلعة التي يشتريها المستهلك والسؤال الذي يجب

أن يجيب عليه المنتج هو هل يستخدم علامة تجارية لكافة المنتجات أم مجموعة من العلامات التجارية لخط المنتجات؟

وللعلامات التجارية فوائد عديدة فهي:

- تساعد البائع في بناء ولاء المستهلك وأن يربط في ذهنه الجودة بالسلعة المباعة.
- كذلك تساعد في تمييز السلعة عن مثيلاتها من السلع المنافسة.
- وتسهل أيضاً عملية الاتصال بين البائع والمستهلك من خلال الإعلان وخلافه.

ويدافع الذين يفضلون علامة تجارية واحدة لكل المنتجات، بأن ذلك يسهل تقديم منتجات جديدة، وكذلك يزيد من كفاءة الإعلان حيث تركز الجهود على علامة تجارية واحدة مما يقلل من التكاليف، وعلى العموم يعتمد استخدام ماركة تجارية واحدة على وجود منتجات متماثلة الجودة.

أما المنشآت التي تفضل استخدام عدة علامات تجارية أي علامة لكل منتج فيرون أن كل منتج يجب أن يكون قائما بذاته. وفي رأيهم بأن استخدام علامة تجارية مستقلة يساعد في تطوير سمعة المنتج. وعلى العموم، يصبح مثل هذا التوجه ملائما عندما يصعب على المستهلك تمييز خصائص المنتج مثل مساحيق الغسيل التي تؤدي أعمالاً مختلفة.

والبيع تحت علامة تجارية "خاصة" تعتبر مشكلة من نوع خاص حيث يسمح المنتج للموزع باستخدام علامة الموزع بدون أن يتحمل هو تكاليف الإعلان عن السلعة. ويصبح السؤال كم هي كمية المنتجات التي يسمح ببيعها ضمن العلامة التجارية الخاصة حيث أن التوسع في استخدامها قد ينذر بالخطر. فإذا كانت الكمية التي تباع إلى العميل تشكل نسبة عالية من الإنتاج، فإن المخاطر تصبح كبيرة إذا فقد العميل، فضلاً عن الضغوط التي قد يتعرض لها المنتج من المشتري لتخفيض الأسعار بالإضافة إلى أن بعض العملاء قد يتحولون لإنتاج السلعة بأنفسهم تحت العلامة التجارية الخاصة.

- **تشكيلة خطة الإنتاج**

المتغير الثاني الأساسي في عملية تحقيق الميزة التنافسية هي تشكيلة خط المنتجات

في المنشأة. ويعتبر اتخاذ قرار بشأن المنتجات المتكاملة من أصعب القرارات لأنه يجب أن تتعامل مع متغيرات كل سلعة بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين السلع. أن مسألة تشكيلة خط المنتجات تشمل دراسة أثر خصائص كل منتج على ربحية الشركة، فمثلاً عندما تنتج شركة ما ثلاجات فإن عليها أن تقرر أحجامها، والتي غالبا ما تكون كبيرة ومتوسطة وصغير الحجم. ثم تشكيلة الألوان التي ستعرضها بها. ويفيد وجود خط كامل للمنتجات في توسعة السوق وزيادة الطلب. كذلك قد ترى الشركة توسعة تشكيلة منتجاتها لتشمل سلعا مكملة. فمثلاً يمكن للشركة التي تنتج ثلاجات أن تعرض معها الأفران، والغسالات أو التلفزيونات، أو قد تفعل ذلك للاستفادة من المخلفات الصناعية الخاصة بها.

وبعض الإضافات إلى خطوط الإنتاج قد لا تقوم على أي من الأسس السابقة فتنشأ فقط لمجرد أن لا تصبح منتجات الشركة الحالية متقادمة، أو تعكس رغبة الشركة في الدخول في منتجات جديدة تماماً حتى تقلل من مخاطر العمل، وتحسين الربحية.

- **تغيير المنتج**

المتغير الثابت في المنتج التنافسي هو تغيير المنتج نفسه حيث تشاهد إحداث خصائص جديدة على المنتج الموجود بشكل دوري. وفي بعض الأحيان يتم إدخال تغيير شامل على المنتج، وهذا يتميز عن تشكيلة خط المنتجات فلا تضيف لوناً جديداً، ولكن تغير اللون الموجود حالياً. كما لا نقوم بتقديم منتج من درجة عالية لأول مرة، ولكن مجرد أن نعدل ونحور المنتج الموجود حالياً.

على العموم، إن التغير في المنتجات عملية مستمرة، وقد تصل التغيرات درجة كبيرة حتى يصبح المنتج الجديد يختلف كلياً عن المنتج الموجود حالياً.

وكلا النموذجين في التغير يظهر حالياً في صناعة السيارات فمثلاً تنتج مصانع السيارات أنواعاً جديدة من السيارات تختلف عن السيارات الحالية مثل السيارات التي تسير بالطاقة الشمسية أو الكهربائية، كما تقوم في نفس الوقت بتغيير وتعديل خصائص السيارات القائمة وإنتاج موديلات حديثة كل سنة بخصائص جديدة.

وتغيير المنتج كشكل من أشكال المنافسة يختلف اختلافاً واسعاً في الصناعة، وحتى في داخل كل صناعة فمثلاً تركز صناعة السيارات على تغيير موديلاتها من سنة لأخرى بعكس صناعة الأدوات المنزلية، وحتى في صناعة السيارات ذاتها تختلف أهمية ودرجة التغيير من شركة إلى أخرى مثال ذلك السيارات المرسيدس مقابل سيارات تويوتا مثلاً.

مصادر أفكار السلع الجديدة

إن أهمية تطوير المنتج والمتغيرات العديدة التي يجب أخذها في الحسبان يجعلا من عملية تطوير السلع مسؤولية أساسية للمنشآت، كما أن هذه العملية تعتبر مستمرة، وهناك مصدرين أساسين لأفكار السلع الجديدة:

تنبع مصادر تطوير السلعة من العديد من الإدارات داخل الشركة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالإنتاج، على أن ينبغي أن يكون معلوما أن هذه مهمة الجميع في الشركة، فكل شخص من الكيماوي إلى الكاتب يمكن أن يساهم في تطوير السلعة أو تعديلها، ولما كان الأمر كذلك فإن على المنشآت غرس روح المبادرة والابتكار في موظفيها، وتشجيعهم على تقديم اقتراحات لتطوير السلع وتعديلها وتحسينها.

ولما كانت السلع الجديدة تعكس تقنية جديدة أو فتح أسواق جديدة، لذا يعتبر مختبر الأبحاث من المصادر الهامة في تعديل السلع وتطويرها، ولكن تختلف درجة أهمية هذا المصدر من منشأة إلى تقديم السلع الجديدة ولكن ذلك يتطلب استثمارات كبيرة لا تستطيعها الشركات الصغيرة والتي مواردها محدودة. وإذا نجحت إدارة الأبحاث في تطوير سلعة جديدة، فإنها ستتمتع بحماية قوية يصعب على المنافس تقليدها إن لم يكن مستحيلاً، وهناك خطر من الاعتماد على هذا المصدر من حيث كونه لا يقدر إمكانية تسويق السلعة الجديدة، فكثيراً ما تقوم إدارة الأبحاث بتطوير سلعة جديدة تمثل درجة ممتازة من الابتكار والتقنية وتتمتع بخصائص فريدة ولكن لا يوجد سوقا لها أي لا طلب عليها، ولما كان ذلك يعتبر استثناء لا القاعدة، إلا أن ذلك يشير إلى ضرورة التعاون المبكر مع إدارة التسويق في تطوير السلع الجديدة.

تعتبر إدارة التسويق كمصدر لأفكار السلع الجديدة امتدادا طبيعيا لوظيفتـــها في تزويد المعلومات المرتدة عن السوق واحتياجات العملاء، وعن مدى درجة تلبية السلع لتلك الاحتياجات. إذا هناك فرصة فريدة للتعرف على عيوب السلع الـــتي تعرضـــها المنشأة من خلال رجال بيعها، ورجال الصيانة، وكافة منافذ التوزيع، وكذلك للتعرف على خصائص ومزايا السلع التي يعرضها المنافسون. من هذه الملاحظات يمكن أن تنشأ أفكار لتطوير السلعة. إلا أن رجال التسويق كمصدر للمعلومات عن السلع الجديدة له أيضاً عيوب فمثلاً قد تكون أفكار رجال البيع لتطوير السلعة ما هي إلا محاولة لوضـــع اللوم على جهات أخرى لتدني المبيعات، كما أنهم قد لا يدركون العوائق الإنتاجيـــة ولا يشعرون بالتكاليف العالية التي قد تجعل من تطوير السلعة عملا صعبـــا. ولذلـــك يتطلب الأمر عملية تقويم مستمرة لاقتراحات تطوير السلعة. وعلى العموم تظـــل إدارة التسويق مصدرا هاما لتطوير المنتجات.

كذلك على إدارة الإنتاج في المنشأة أن تساهم في عملية تطوير السلع الجديـــدة، فهي أكثر معرفة بحدود وإمكانيات الآلات المتواجدة لديهم. ولهـــذا يتطلـــب الأمـــر تعاونهم مع إدارة التسويق في عملية تطوير السلع الجديدة.

كذلك من المصادر الداخلية الهامة إدارة الصيانـــة والإصـــلاح وأحيانـــا إدارة المشتريات، حيث أن لديهم صلات بالموردين. وتلجأ كثير من الشركات إلى تقـــديم الجوائز والمسابقات للموظفين الذين يتقدمون باقتراحات فعالة لتطوير السلعة، مثل هذه الجوائز تشكل حافزا للموظفين على تقديم اقتراحات، كما أنها تؤكد أن عملية تطويـــر السلعة ليست فقط مسؤولية جهة أو إدارة معينة ولكنها مسؤولية الجميع.

المصادر الخارجية

في بعض الأوقات، نجد أن على كل منشأة أن تذهب للبحث عن أفكار جديدة لتطويـــر السلعة من مصادر غير مصادرها الداخلية، وهناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكـــن أن تلبي حاجة المنشآت من الأفكار الجديدة لتطوير السلع. من هذه المصادر الخارجية:

المخترعون: الذين يعملون لحسابهم الشخصي والذين يعتبرون أكثر المصادر فعالية

لتطوير السلع، ويتيح هذا المصدر الفرصة لحماية حقوق الشركة حتى تستطيع أن تسترد تكاليف إدخال سلعة جديدة للسوق، مقابل عائد يتفق عليه. ولكن لسوء الحظ، فإن المخترعين تكون لديهم أفكار خاطئة عن مدى استيعاب السوق للسلع الجديدة، أو مقدار التكاليف اللازمة لترويجها، لذا فإن عليهم التقليل من توقعاتهم للدخل منها. وعند اعتماد المنشأة على هذا المصدر، فإن عليها أن تتأكد بأنها قادرة على حماية حقوق ملكيتها للاختراع.

ومصدر آخر هو **المصممون**، ولكن غالبية أفكارهم غير قابلة للحماية، كما أن استخدامهم لا يكلف كثيراً، وهم يستخدمون في مجال صناعة الملابس والأثاث وخلافه. وغالباً ما تستفيد من خدماتهم الشركات والمؤسسات الصغيرة نظراً لقلة تكلفة الحصول على خدماتهم.

كذلك فإن إدارات الأبحاث في الجامعات والوكالات الحكومية تعتبر من المصادر الهامة لتطوير السلع وخاصة في مجال الأدوية، كما أن وكالات الإعلان قد تكون في مركز يسمح لها بتقديم أفكار جديدة لتطوير السلع نظراً لقرب صلتهم بالعملاء، وأخيراً فإن محللو الاستثمارات في البنوك قد يكونوا أحد مصادر تطوير السلع والمنتجات وخاصة في مجال شراء الشركات ودمجها، وتنويع المنتجات.

تقويم السلع الجديدة

تبدأ عملية تقويم السلع الجديدة بالتعرف على أهداف واستراتيجيات المنشأة فإذا كانت أهداف واستراتيجيات المنشأة واضحة ومحدودة، تكون الخطوة الأولى في عملية التقويم قد اتخذت. ومن هذه الاستراتيجيات والأهداف يتم اشتقاق الأهداف الإنتاجية والتسويقية للمنشأة.

وهناك أربعة خطوات لعملية تقويم السلعة الجديدة وهذه هي:

١- التقويم المبدئي.
٢- التقويم التسويقي.
٣- تقويم قدرات المنشأة.

٤- تحليل الربحية.

هذا التقسيم يقترح تتابع عملية التقويم، على الرغم من أنه قد يكون هناك تداخل أو أن تتم في وقت واحد.

أولاً: التقويم الأولي أو المبدئي

يتطلب تقويم السلع الجديدة وقتا ومالا، وعادة ما تستخدم الإدارة التقويم المبدئي لاستبعاد تلك السلع التي لا يبدو منها فائدة. مثل هذا التقويم يكون عادة وصفي أكثر منه كمي، في مثل هذه المرحلة يتم تقويم السلعة بناء على عدد من العوامل:

١- اعتبارات السلعة مثل:

- مصادر المواد الخام.
- التسهيلات المادية في المنشأة.
- المعرفة بأساليب وطرق الإنتاج.
- موقع المصنع.

٢- الاعتبارات المالية مثل:

- حجم الاستثمار.
- المقدرة المالية.
- التدفق النقدي.

٣- الاعتبارات التسويقية مثل:

- حجم السوق.
- العملاء.
- تكملة خط الإنتاج.
- منافذ التوزيع.
- مواقع الأسواق
- المنافسة.

٤- اعتبارات أخرى مثل:

- حقوق الاختراع.
- قدرات البحث والتطوير.
- المعرفة الإدارية العامة.

وتختلف الأهمية التي تعطي لهذه العوامل من منشأة إلى أخرى، ومن وقت إلى آخر، ولجعل هذه العملية أكثر علمية، لجأت بعض المنشآت إلى استخدام سلم التقويم فالعوامل ذات الأهمية أعطيت أوزانا محددة، ويقوم بعملية تقويم السلع الجديدة فردا أو لجنة، ويوضح هذا المقياس، الجدول التالي:

موضوع الإنجاز	الوزن لنا	قيمة مدة ملائمة السلعة (ب)										المجهد
		.1	.2	.3	.4	.5	.6	.7	.8	.9	1.0	
الشخصية المنشأة وشهرتها	.20						√					.120
التسويق	.20									√		.180
الأبحاث والتطوير	.20							√				.140
الأفراد	.15						√					.090
التمويل	.10									√		.090
الإنتاج	.05											.040
الموقع والتسهيلات	.05			√								.015
التوريد والشراء	.05									√		.045
المجموع	1.00											.720

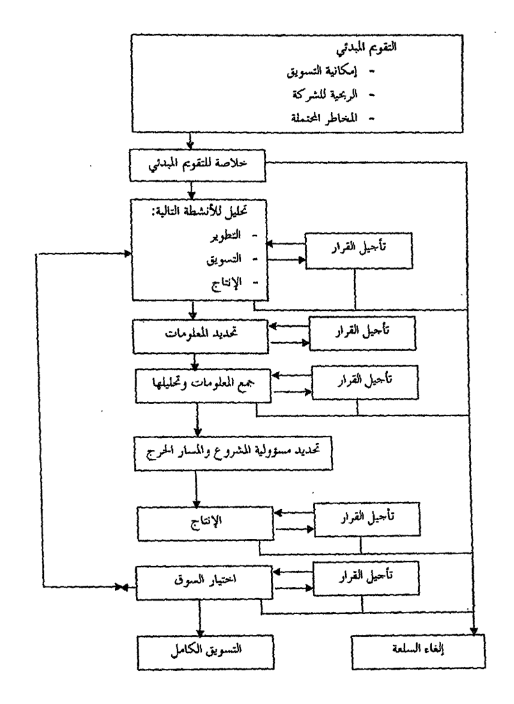
السلم: .00 – .40 غير مقبول، .41-.75 جيد، .76-1.00 جيد جداً

يتميز هذا السلم لتقويم السلع الجديدة بأنه يستخدم بشكل منظم وشامل كافة العوامل طبقاً لأهميتها في عملية التقويم، ويمكن أن يكون مفيدا لعدة أسباب: فهو رخيص لا يكلف كثيراً، ويلزم الإدارة بجمع كافة المعلومات عن العوامل المهمة في عملية تقويم السلع الجديدة، كما أنه يضمن عدم التقليل أو تضخيم أهمية بعض العوامل أكثر مما تستحقها، وأخيراً فإنه يسهل جمع الحقائق من عدم مصادر.

وعلى العموم في هذه المرحلة، فإن على الإدارة حذف السلع الجديدة المرشحة التي لا تبرر تكلفة تقويمها الانتقال إلى مراحل التقويم الأخرى.

ويستخدم مثل هذا السلم في بعض الشركات الأمريكية في الولايات المتحدة ويرى الباحث بأنه ليس هناك ما يحول دون تطبيق مثل هذا السلم عند تقويم السلع الجديدة في الشركات العربية.

على فرض وجود أفكار مستمرة للسلع الجديدة، فإن على الشركة أن تضع بعض القواعد التي على أساسها يمكن غربلة هذه الأفكار وتقويمها، وتستمر عملية الغربلة هذه في جميع مراحل تطوير السلعة الجديدة، فبعضها قد يفشل وهو مجرد فكرة، والبعض الآخر قد يفشل في مرحلة تحليل المعلومات بينما يفشل البعض في المراحل النهائية عند إنتاج السلعة أو اختيار تسويقها ويمثل الشكل التالي مراحل عملية تقويم السلعة الجديدة.



مراحل تقويم السلع الجديدة

ثانيا: تقويم السوق

المرحلة الثانية من عملية تقويم السلع الجديدة يجب أن تكون تقيميا شاملاً للسوق، والمطلوب في هذه المرحلة معرفة حجم السوق بدقة. ويشكل ذلك مشكلة من جانبين، الأول: أن على الإدارة أن تحدد الحد الأدنى لحجم السوق الذي يبرر تقديم السلعة الجديدة. وهذا يمكن أن تعبر عنه الأرباح على المدى الطويل. وللوصول إلى رقم الربح هذا، يجب تقدير عدد الوحدات التي يمكن بيعها على مدى عمر السلعة الجديدة.

الجانب الثاني للمشكلة هو ترجمة أثر السلعة الجديدة على حجم مبيعات السلع الأخرى التي تنتجها الشركة، وبالتالي مدى مساهمتها في الأرباح. إن إضافة سلعة جديدة قد يكون له أثر إيجابي أو سلبي، فمثلاً إضافة سلعة راقية إلى خط الإنتاج قد يساعد في زيادة حجم مبيعات السلع الأخرى الأقل منها. كذلك هناك شكل آخر من أشكال التكامل، فمثلا بسبب خاصية الاستخدام المشترك فإن مبيعات شفرات الحلاقة جيليت قد تحسنت بسب إنتاج الشركة لمعجون حلاقة جديد. أما عن الجوانب السلبية فترجع أساساً إلى عامل الإحلال. فمثلاً عند تقديم سلعة جديدة مشابهة إلى سلعة قائمة فإن ذلك يؤدي إلى إحلال القديمة بالجديدة فتتدنى مبيعات السلعة القائمة. ورغم ذلك فإن هناك مبررات قد تدعوا إلى تقديم مثل هذه السلع مثل الرغبة في الحصول على التوزيع المزدوج وتغطية السوق، والحصول على مزيد من الأماكن في أرفف البقالات والسوبرماركت. مثال على هذه السلع الصابون والسجائر، ومعجون الأسنان.

وعندما يكون تأثير إدخال السلعة الجديدة كبيراً سواء كان سالباً أم موجبا على طلب السلع الأخرى في خط الإنتاج، فإنه يجب أخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار. ويشيع مثل هذا التحليل عادة في صناعة السيارات حيث أن إضافة سيارة جديدة إلى خط الإنتاج يتطلب استثمارات ضخمة، وأبحاث كثيرة، وعلى العموم، فإنه بالنسبة لغالبية الصناعات، فإن اتخاذ قرار بشأن السلعة الجديدة يتم على أساس مقدار مبيعاتها هي ذاتها. وربما يأخذ المنتج بعين الاعتبار أثرها على خطوط الإنتاج الأخرى بصفة إجمالية (١٣).

ثالثاً: تقويم قدرات المنشأة

في مرحلة التقويم المبدئي، فإنه يتم التركيز على بعض خصائص المنشأة والتي تؤثر على اختيار السلع الجديدة، والآن يجب مراجعة مثل هذه العوامل بدقة بالنسبة للسلعة محل الاعتبار. وأخيراً فإن ما ينبغي البحث عنه هو المزايا التنافسية التي تمتع بها المنشأة، وفيما إذا كانت السلعة الجديدة سوف تستفيد من هذه المزايا وتضيف إليها. المزايا التي قد تتمتع بها الشركة هي: الخبرة والمعرفة، والتسهيلات الإنتاجية والتسهيلات التسويقية...الخ.

يوجد في أية منشأة مجموعة من العقول والتي تخص فقط تلك المنشأة، وربما تكون هذه أهم أصولها. وتعكس المعرفة والخبرة في العمل التطور التاريخي للمنشأة والتي قد تأخذ أشكالاً متعددة، مثل: المقدرة على الابتكار والإبداع، أو المقدرة على تنظيم الموارد من آلات وأفراد للإنتاج، أو قد تكون معرفة بالأسواق وطرق التسويق، مثل هذه المعرفة الإدارية تختلف من شركة إلى أخرى، وتشكل ميزة تنافسية للشركة، ويمكن تقويمها نقديا، لأن الشركات الأخرى التي تسعى إلى تقليد هذه الخبرة والمعرفة سوف تحتاج إلى تكاليف للوصول إليها.

أما عن استخدام التسهيلات الإنتاجية كعامل لتقويم السلع الجديدة. فيمكن تطبيقها بأسلوبين الأول: أن قد توجد في المنشأة طاقة إنتاجية فائضة يمكن استخدامها لإنتاج السلع الجديدة بتكاليف قليلة. ومن ناحية أخرى، يمكن إضافة سلعة جديدة على الرغم من عدم وجود طاقة فائضة في الآلات، حيث غالبا ما يمكن إضافة تسهيلات إنتاجية بسهولة، نظراً للمعرفة والخبرة، أو بسبب استخدام طرق إنتاجية معينة، وفي بعض الحالات تكون المزية التي تتمتع بها الشركة هي في استخدامها لمواد خاصة بها أو لديها اتصالات خاصة بمصادر التوريد، أو قامت بتطوير مصادرها الخاصة للتوريد، أو لديها المعرفة بأماكن تواجدهما أو كانت تتمتع بالأولوية من المورد نظراً لطول مدة تعاملها معه. ومن ناحية أخرى، قد يكون لدى الشركة تسهيلات تسويقية فائضة، أو أنه يمكن بسهولة استخدامها لتسويق السلع الجديدة. فقد تكون التسهيلات التسويقية الفائضة في منافذ التوزيع، أو رجال البيع أو الإعلان. فمثلا متى

تم إنشاء منافذ التوزيع لخط منتجات فإنه لن يكون من الصعب إضافية منتج جديد لها. وبالمثل فإن رجال البيع يمكنهم بيع السلعة الجديدة بدون تحمل تكاليف إضافية تذكر، وذلك على فرض أن السلعة الجديدة تشكل امتدادا للسلع الحالية ولا تحتاج إلى رجال بيع من نوع خاص بسبب عوامل فنية أو تقنية أو خلافها [٩].

ويلعب الحكم الشخصي دوراً كبيراً في مجال تقويم قدرات المنشأة فعلى الرغم من أنه تؤكد على ضرورة وجود الأسانيد، إلا أن الحكم الشخصي هنا يلعب دوراً مهما في تقديم السلعة الجديدة.

رابعاً: تحليل الربحية

العامل الأخير والهام في تقويم عملية إدخال سلعة جديدة هو ربحيتها، لذا يجب أن يشمل حساب الدخل المتوقع من السلعة الجديدة معلومات عن الطلب والتكلفة، ويتطلب ذلك بالطبع أن يكون هناك تقرير للمبيعات طبقاً للأسعار المحتملة خلال عدد من السنوات، كذلك يتطلب تقدير للمبالغ التي سيتم إنفاقها عن إنتاج وتسويق السلعة الجديدة.

ويحدد جدوى إنتاج سلعة جديدة عامل الربح المستخدم في التقويم، العامل المناسب هنا هو معدل العائد على الاستثمار (R.O.I) لمدة عمر السلعة المحتمل، ولكن هذا العامل كان محل نقاش في السنوات الأخيرة وذلك لعدم وجود اتفاق على طريقة احتسابه، ولقصور في المحاسبة التقليدية. فإذا عاملت محاسبة المنشأة تكاليف إدخال السلعة الجديدة كمصروف يخصم من دخل السنة الحالية، فإن ذلك سوف يؤدي إلى تخفيض رقم الربح الحالي. هذا بالطبع أسلوب متحفظ ولكنه يقود إلى فهم أفضل لقيمة برامج إدخال السلعة الجديدة، ومن المسائل المحاسبية التي تدخل في الصورة عند تقويم إدخال سلعة جديدة هو تغير قيمة النقود مع مرور الوقت والتكاليف الإضافية طويلة المدى.

وعند تقويم السلعة الجديدة، فإن التكاليف المهمة هي تلك التي ستضاف بسببها، وفي الشركات الكبيرة متعددة المنتجات، ليس من السهل أن تربط التكاليف بسلعة معينة. وعلى العموم هناك بعض التكاليف التي يمكن ربطها مباشرة بسلعة معينة تسمى "التكاليف المباشرة" مثل تكاليف الإعلان والترويج، والعمالة والمواد. بينما تكاليف

مثل تكاليف الأبحاث والتطوير، أو التكاليف الثابتة ليس من السهل ربطها مباشرة بسلعة معينة. لذلك يستخدم ربح المساهمة الحدي (الدخل ناقص التكاليف المباشرة أو المتغيرة) كعامل مناسب لتقويم البدائل المختلفة وتقرير إدخال السلعة الجديدة من عدمه. وبذلك يمكن تجنب التوزيع الجزافي للتكاليف الثابتة على المنتجات المختلفة(٧).

وفي مرحلة تحديد الربحية أثناء عملية تقويم السلع الجديدة، هناك فرصة لوضع البدائل على شكل نموذج والذي يمكن أن يأخذ شكلاً بيانياً مثل خريطة تحليل نقطة التعادل حيث يتم عليها توضيح العلاقة بين التكاليف الثابتة والمتغيرة، والمبيعات والدخل، والربحية. كذلك هناك تحليلات أكثر تقدما وتستخدم الحاسب الآلي لدراسة تقويم البدائل الشركات التي تسعى إلى تقديم السلع الجديدة باستمرار. وقد يكون من المفيد لهذه الشركات أن تكون لديها النماذج الخاصة بها كجزء من نظام معلومات التسويق. ولكن لسوء الحظ فإن إنشاء مثل هذه الأنظمة مكلفاً كما أنه يتطلب وقتا كبيراً لإنجازه.

إسقاط السلع

تركز الشرح في القسم السابق على المشكلة التي تواجهها الإدارة في تقويم تقديم سلعة جديدة، ومن المهم أن نعرف الآن أن إسقاط سلعة من خط المنتجات يستحق نفس الأهمية، وأن تستخدم أسلوب منظما، علميا، لاتخاذ قرار إسقاط السلعة. وأول شيء نحتاج معرفته هو أن ندرك الحاجة إلى المراجعة الدورية للسلع المرشحة للإلغاء فذلك أمر مهم للحفاظ على المركز التنافسي تماما كما لو كنا نضيف سلعاً جديدة. فالسلع التي أتمت دورة حياتها قد تكون مكلفة تماما مثل تكلفة إضاعة فرصة إضافة سلعة جديدة. ولكن الإدارة قد تتردد وتأخذ وقتا أطول لإسقاط السلعة.

هناك إذن ضرورة إلى وجود نظام للمراجعة الدورية للسلع الفرعية. وهذه مثل إضافة سلعة جديدة، يجب أن تكون من مسؤولية لجنة أو فريق يتولى إلغاء السلعة. وتتم عملية اتخاذ القرار بإسقاط السلعة تماما كإضافة سلعة جديدة على أساس التكلفة والطلب والعائد(٥).

اختبار التسويق للسلع الجديدة

- **طبيعة اختبارات التسويق**

الاختبارات التسويقية لسلعة جديدة، كما يشير الاسم، تهدف إلى معرفة قبول السلعة الجديدة في السوق وبذلك تفترض أن السلعة قد تم عرضها في السوق. وهناك كثير من الاختبارات لا تتطلب الاستخدام الفعلي للسلعة الجديدة من قبل المستهلكين المحتملين، ومثال ذلك الاختبارات التي تجري على السلعة في المختبرات سواء في مختبرات الشركات أو خارجها. وتمثل الاختبارات التي تجري في المختبر خطوة هامة في تقويم خصائص السلعة المختلفة، وتعكس هذه الاختبارات الاستعمالات المختلفة الجديدة تحت الظروف الغير عادية، ولكن على العموم، فإن هذه الاختبارات لا تستطيع محاكاة كافة الظروف التي تستعمل أو تباع فيها السلعة الجديدة.

وهناك شكل آخر من الاختبارات التي تجري على السلعة في داخل الشركة مثل توزيع عينات من السلعة على موظفين الشركة لتجربتها في بيوتهم، وتقرير مدى فعالية أدائها، أو توزيع عينات منها على زوار الشركة وأخذ ملاحظاتهم عليها. وغالباً ما تستخدم هذه الأساليب في اختبار سلع المواد الغذائية.

وتعتبر هذه الاختبارات رخيصة التكاليف، ويسهل إجراؤها، وتتمتع بالسرية والحماية اللازمة وتتم بسرعة. لكن من ناحية أخرى فإنه تعاني هذه الاختبارات من كونها لا تعكس الظروف الفعلية التي تباع بها السلعة أو تستخدم، كما لا تعكس سلوك ومواقف المستهلك الحقيقية. كما أنه لا يمكن عن طريقها التعرف على خطط المنافسين، فضلاً عن صعوبة قياس ردود فعل الموزعين نحوها. ولهذه الأسباب يلجأ العديد من المنشآت إلى استخدام الاختبارات التي يمكن فيها محاكاة ظروف السوق وظروف استخدام السلعة.

متى يصبح اختبار السوق ضروريا للسلعة الجديدة؟

تستخدم اختبارات السوق للسلع الجديدة إذا أمكن الحصول عليها أو إجراؤها بتكاليف معقولة، وتساعد بالفعل في تقويم السلعة الجديدة فبينما نجد أنه من المنطقي

أن نجري اختبارات السوق لجميع السلع الجديدة، إلا أن هناك أسباباً قوية تلزم عـــدم اتخاذ مثل هذه الخطوة في عملية تطوير السلعة.

وعلى العموم فإن قطاعاً كبيراً من الصناعة لا يستخدم اختبارات السوق وذلـك نظراً للتكلفة المرتفعة لجمع المعلومات. وهذا هو الحل بالطبع بالنســبة لكثـير مـن الصناعات الصغيرة، والتي يكون سوقها النهائي صغيراً جداً لا يبرر مثل هذه التكاليف. ويكون تكلفة خطأ إدخال سلعة جديدة أقل من تكلفة الاختبار، وحـتى الشـركات الكبيرة قد ترفض إجراء مثل هذه الاختبارات إذا ما كان لديها خط إنتاج كبير وذلـك لأنها تجد أن إجراء هذه الاختبارات لكل سلعة جديدة غير اقتصـادي. ومثـل هـذا الموقف -ارتفاع تكلفة اختبار السوق، وقلة الاستثمار- تفسر لنا لماذا لا تلجأ محـلات تجارة التجزئة إلى هذا الأسلوب في اختبار السلع الجديدة. وبدلا من ذلك يقوم تـاجر التجزئة بإضافة سلعة جديدة عن طريق وضع كمية محدودة منها علـى الأرفـف وإذا وجد أنها مرغوبة ومطلوبة وبيعت، فإنه يجعلها إضافة دائمة إلى رفوفه. وبذلـك فـإن استخدام هذه الطريقة يعتبر نوعا من اختبار السوق.

كذلك لا تستخدم اختبارات السوق إذا كانت الشركة ترغب في حماية سـلعتها الجديدة والمحافظة على سريتها حتى لا يلجأ المنافسون إلى تقليدها. ذلـك لأن السـلع الجديدة تشكل عاملاً تنافسياً قوياً، ومن الأفضل المحافظة على سريتها حتى يأتي الوقـت الذي يمكن تقديمها للسوق بالكامل مثل هذه الاستراتيجية تهتم بها صناعة السـيارات نظراً لأن تقديم موديلات جديدة من السيارات يتطلب استثمارات هائلة، وتحتـاج إلى وقت طويل بين إنشاء التصميم وتقديمه إلى السوق وأحياناً تشكل السلعة الجديدة ثورة تقنية أو تكنولوجية، ليس فقط من حيث كونها سلعة جديدة ولكن أيضـا للشـعبية والانتشار الذي قد يصاحب تقديمها.

ومن الأسباب الأخرى لعدم اللجوء إلى اختبارات السوق وهو غياب الإمكانيات الكافية لإجرائها: فمثلاً عندما تعتمد خصائص السلعة على فترة طويلة من الاستخدام، أو اعتمادها على سلعة مكملة أخرى فإنه قد لا يكون عمليا إجراء اختبار للســوق. وفي بعض الأحيان، يجب تقديم السلعة الجديدة بسرعة إلى السوق قبل أن تتمكن مـن

اختبارها وذلك للاستفادة من فرص تسويقها قبل فوات الأوان أو قبل تغير الأحـــوال الاقتصادية.

وبسبب مثل هذه الظروف التي لا تشجع على استخدام اختبارات الســـوق، إلا أنه يجب أن لا نستنتج بأنها خطوة غير ضرورية في عملية تطوير السلع الجديدة، وهناك كثير من المنشآت التي تستخدمها بصفة مستمرة وخاصة في الدول المتقدمـــة. وعلـــى العموم، فإنه كلما كان الاستثمار كبيراً، وكانت السلعة جديدة قابلة للاختبار فإنه من المفضل استخدام اختبار السوق.

كيف يمكن إجراء اختبارات السلع الجديدة؟

أولاً: أبحاث السلع الجديدة

في أبحاث السلع الجديدة، يتم الاتصال بعينة من المستهلكين من خلال اســـتخدام قائمة استقصاء، وغالباً ما يتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية وأحياناً يتم باســـتخدام البريد لإرسال قائمة الاستقصاء ويتم هذا الأسلوب للتعرف على ردود فعل المستهلك. كذلك يتم بهذا الأسلوب التنبؤ بمواقف وتصرفات المستهلك حيال الســـلعة الجديـــدة ويمكن إجراء مثل هذه الاختبارات خلال مدة وجيزة وبتكاليف قليلـــة. وباســـتخدام عينات محدودة من السلعة و بذلك يتم تقليل مشكلة السرية، حيث تقل احتمـــالات وقوع السلعة بين أيدي المنافسين.

كما تم استحداث طريقة جديدة لاختبار السلع الجديدة تقوم على أساس اختبـــار "فكرة السلعة" بدلاً من السلعة ذاتها. وعندما نقوم بتطوير السلعة ثم نسأل المســـتهلك عن رد فعله نحوها نكون بمثابة من وضع العربة أمام الحصـــان. فـــالأصل أن نســـأل المستهلك حول "فكرة السلعة" فإذا لاقت لديه قبـــولاً، وقـــام بتحديـــد مواصفاتهـــا وخصائصها، عندئذ يمكن تحويلها إلى المختبر لإنتاجها. مثل هذا الإجراء يجعـــل مـــن عملية تطوير السلع الجديدة موجهة نحو المستهلك، وبذلك يمكن ترجمـــة احتياجـــات المستهلك إلى سلع تلبي رغباته. وباستخدام هذا الأسلوب قد يمكن الوصول إلى ســـلع جديدة تماما، وإلى بدائل مختلفة من السلع لتلبية حاجات المستهلك.

وهناك طريقة أخرى هامة في تطوير السلع الجديدة تستخدم السلم متعدد الأبعاد والذي يسمح بتقسيم السلع إلى قطاعات مقابل تقسيم السوق إلى قطاعات، هنا يركز الباحث على الاختلافات بين المنتجات التي تشكل السوق بدلا من الاختلافات بين الأشخاص الذين يشكلون السوق، ويطلب إلى المستهلكين أن يميزوا السلع والماركات التي تشكل السوق. وبذلك يتم تحديد خصائص السلع حقيقية كانت أم تخيلية، والتي تجعل ماركة معينة تختلف عن الأخرى. ومن خلال هذه الخصائص يتم وصف خصائص السلع الجديدة للمستهلك، ويتم مقارنتها بخصائص السلع الموجودة في السوق لمعرفة ما يفضله المستهلك منها. ومن ثم يتم تطوير السلعة التي تطابق المواصفات. وميزة مثل هذا الأسلوب أنه يركز على الخصائص التي ينبغي توافرها في السلعة الجديدة إذا ما أريد لها أن تكون منافسة قوية.

ورغم هذه الفوائد، إلا أن هناك ما يحد من استخدام وسيلة البحث لاختبار سوق السلع الجديدة وذلك أنها تعتمد على رأي الموزع أو المستهلك أكثر منه على فعله، وكثيراً ما تختلف الأقوال عن الأفعال، فليس هناك ما يلزمه على شراء السلعة. وبغض النظر عن ذلك، فإن استخدام أسلوب البحث يفيد في التعرف على آراء المستهلكين نحو السلع الجديدة، وهو غالباً ما يستخدم في صناعة السيارات.

وهناك مشكلة أخرى تواجه هذا الأسلوب في اختبار السلع الجديدة، وهو صعوبة محاكاة كافة الظروف التي ستمر بها السلعة خلال تسويقها. فبعض السلع لا يتم التعرف على فعاليتها حتى يتم توزيعها، ونشعر بأثر المنتجات المنافسة عليها. أما المشكلة الأخيرة التي تواجه أسلوب البحث في التعرف على مدى فعالية السلع الجديدة فهي أننا نسأل العملاء آراءهم في مواقف سريعة بدون أن يتاح لهم فرصة تجربة السلع، علما بأن بعض السلع الجديدة لا يمكن التحقق من مزاياها إلا بعد تجربتها.

ثانياً: تجربة السلع الجديدة

وللتغلب على مصاعب اختبار السلعة عن طريق البحث، لجأت الصناعة إلى أسلوب جديد للاختبار وهو عن طريق تجربة السلعة. ويأخذ هذا النوع من

الاختبارات أسلوبين الأول: اختبار تجربة المستهلك للسلعة والثاني اختبار شراء المستهلك للسلعة.

أ- اختبار تجربة المستهلك للسلعة:

يشكل هذا الأسلوب أكثر اتساعاً وانتشاراً، حيث تعطى عينة من المستهلكين السلعة ويطلب إليهم تجربتها ثم إعطاء تقرير عن خبرتهم في تجربتها. وتلجأ بعض الشركات إلى اختيار مجموعة من المستهلكين بصفة دائمة لاختبار السلع الجديدة. وتختلف هذه الاختبارات في درجة تعقيدها فبعضها يتم بسرعة من خلال استخدام عينة صغيرة وميسرة وبدون تخطيط مسبق. مثل هذا الاختبار له ما يبرره إذا كانت الشركة تسعى إلى معرفة ردود فعل العملاء بشكل واضح حول أحد خصائص السلعة. ولكن هناك حاجة إلى تخطيط مثل هذه الاختبارات مسبقاً، حيث لا بد أن توجه مثل هذه الاختبارات إلى المستهلكين الذين سوف يستخدمون السلعة، ليس لأنهم فقط قادرون على تحديد خصائص السلعة ولكن لأنهم قادرون أيضاً على تحديد خصائصها التنافسية لأنهم قاموا فعلاً بتجربة السلع المنافسة. إلا أن استخدام عينة من المستهلكين الحاليين للسلعة له قيود. فمثلاً لا يتيح ذلك الغرض لتحليل دور الأشخاص "المؤثرين" في سوق السلع الاستهلاكية، فنجاح تقديم سلعة قد يعتمد على مدى قبول أشخاص معنيين لها والذي قد لا يكونوا من جمهور السلعة.

وهناك مشكلة أخرى يواجهها هذا الأسلوب وهو أن من الصعب فيه أن تعطي صورة واضحة عن خصائص السلعة التنافسية الحقيقية. وللتغلب على هذه المشكلة، فقد يكون من المفيد اختبار السلعة بالمقارنة مع إحدى السلع المنافسة الرئيسية وأن تتيح للمستهلك فرصة تجربة السلعتين معا لتحديد أيهما تتفوق ولماذا تتفوق. على أنه من الأفضل عدم استخدام أكثر من سلعتين في الاختبار لأن العدد الكثير قد يربك المستهلك.

وكذلك يفضل عند استخدام سلعتين في الاختبار أن تزال كافة العلامات والتعليمات التي قد تشير إلى حقيقة اسمها، فذلك مما يجعل المستهلك يركز في تقويمه على خصائص السلعة بدلاً من التركيز على الشركات التي أنتجتها أو أن يتأثر بشهرة

أحدهما. ويدعى هذا النوع من الاختبار "الاختبار الأعمى للسلع". علـــى أن ينبغـــي ملاحظة أنه ليس من الضرورة استخدام هذا النوع من الاختبار في كافـــة المواقـــف، فبعض السلع يشكل اسمها جزءا من قبولها لدى المستهلك.

ومن المفضل أيضاً أن تتم هذه الاختبارات في ظروف الاستخدام العادية للســلعة، وأن تعطي الوقت الكافي للاختبار، ذلك أن المستهلك قد يغير رأيه في السلعة بعد تجربتها لمـــدة أطول. كما أنه قد يحتاج إلى استخدمها أكثر من مرة حتى يمتلك مهارة استعمالها ويألفها.

تلعب اختبارات استخدام السلعة دوراً رئيسيا في تقديم السلع الجديدة بنجـــاح في السوق، إلا أنها من ناحية تعتبر مكلفة، فضلا عن إمكانية وقوعها في أيدي المنافســـين وبالتالي تقليدها أو محاكاتها. وأخيراً هناك صعوبة توفير كافة الظروف الطبيعيـــة الـــتي سوف تستخدم فيها السلعة أثناء الاختبار، أو تباع. فمثلاً قد تكون السلعة مقبولة مـــن وجهة نظر المستهلكين ولكن غير مقبولة من وجهة نظر الموزع.

ب- اختبار شراء المستهلك للسلعة:

وكمثل اختبار استخدام المستهلك للسلعة، فإن اختبار شراء المســـتهلك للســـلعة. والتي يطلق عليها أحياناً "اختبار المبيعات"، أو "اختبار السوق" أو "اختبار المحل" تشـــتمل على العديد من المشاكل الفنية تتعلق باختيار العينة، وتصميم التجربة، وتفسير نتائجها.

تصمم اختبارات الشراء لقياس جوانب أكثر من مجرد قبول المستهلك للســـلعة. فمثـــل هذه الاختبارات تساعد الشركة على تقويم بدائل الأسعار، وبرامج الترويج، ومنافذ التوزيـــع، والسلع الجديدة. كذلك تتيح مثل هذه الاختبارات الفرصة لكي يعبر المستهلك عـــن مـــدى تقبله للسلعة عن طريق "الفعل" وهو صرف النقود لشرائها. فقد نسأل المستهلك عن رأيـــه في السلعة، وقد نذهب إلى أبعد من ذلك ونتعرف على رأيه فيها بعد تجربتها، ولكن في التحليـــل النهائي، فإن قيام المستهلك بدفع نقود لشرائها يعد أكثر تعبيراً عن مدى تقبله للسلعة.

وحيث أنه يتم إجراء الشراء لمدة أطول من اختبار الاستخدام، لذا فـــإن ذلـــك يساعد في الحصول على مقياس أكبر لمدى قبول ورغبة المستهلك في السلعة. كذلـــك يساعد هذا الاختبار في قياس حجم السوق (الطلب) الفعلي للسلعة الجديدة عن طريـــق

معرفة معدلات الشراء، ويتيح ذلك للشركة فرصة معالجة أي مشاكل أو أخطاء تظهر في عملية إنتاج السلعة.

ومن ناحية أخرى، فإن من عيوب هذا النوع من الاختبارات، ارتفاع التكلفة، والأمان وطول الوقت.

فعندما يتم إجراء مثل هذا الاختبار على مستوى كبير تكون تكلفة إجراء مثل هذا الاختبار كبيرة، ولكن عندما يكون الاستثمار في السلعة الجديدة كبيرا، فإن المنافسون يلاحظون السلع الجديدة محل الاختبار ويقومون بعدة أشياء منها: أولاً: جمع المعلومات عن السلعة الجديدة والتعرف على مدى نجاحها أو فشلها، وثانيا قد يعملون على إفشال الاختبار عن طريق زيادة مجهوداتهم الترويجية مثل القيام بحملات إعلان إضافية، خصوما كبيرة، مسابقات، وثالثاً: حتى قيامهم بتقديم سلع جديدة منافسة. في مثل هذه الظروف تجعل من الصعب تقويم نتائج الاختبار.

وعلى العموم، وعلى الرغم من هذه المشاكل، إلا أن هذا النوع من الاختبارات يلقى قبولاً واسعا. فهو يتيح للمنتج ليس فقط فرصة اختبار السلعة الجديدة ولكن اختبار برامجه التسويقية أيضاً. والسؤال الآن ليس هو إجراء هذه الاختبارات أمل لا ولكن كيف يمكن القيام بها بفعالية؟

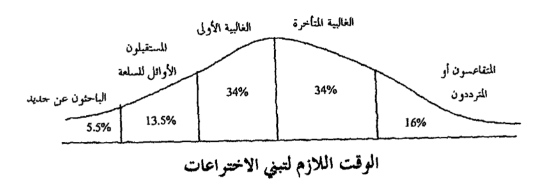
عملية تبني السلعة الجديدة

إن فهم عملية تبني السلعة الجديدة، تعتبر بالتأكيد أداة التسويق في تطوير السلع الجديدة. وقد أجرى العديد من علماء الاجتماع أبحاثاً حول كيفية انتشار فكرة السلع الجديدة، فوجدوا أنها تمر بعدد من المراحل:

١- مرحلة الإدراك.
٢- مرحلة الاهتمام.
٣- مرحلة التقويم.
٤- مرحلة التجربة.
٥- مرحلة التبني.

وتتبع أهمية هذا النموذج في فهم المعلومات التي يحتاجها العملاء، ومعرفة أشكال الاتصال المناسبة لكل مرحلة من هذه المراحل. فمثلا تصلح وسائل الإعلام العامة، والإعلان في مرحلة الإدراك، بينما تصلح جهود البيع الشخصية في مرحلة التقويم. وفي المراحل الأخيرة يصبح من المهم وجود تفاعل بيع البائع والمشتري. وهذا صحيح سواء في مجال السلع الصناعية أو السلع الاستهلاكية، ولكنها أكثر أهمية في السلع الصناعية، حيث هناك حاجة إلى شرح الخصائص الفنية السلعة. أما وسائل الاتصال غير التجارية مثل الحديث المباشر، والمقالات، وتقارير المستهلكين تكون ضرورية في مرحلة تقديم السلعة الجديدة. ويلعب التأثير الشخصي دورا كبيرا في تبني السلعة الجديدة.

ويظهر الشكل التالي تقسيما للأشخاص الذين يتبنون السلعة الجديدة وفقا للوقت الذي يمر حتى يتم قبولها. فالقسم الأول: عبارة عن هؤلاء الأشخاص المغامرون الذين يبحثون عن كل جديد ومبدع، ولديهم الرغبة في تجربة السلع الجديدة، وهم غالبا متحررون. هؤلاء الأشخاص الذين يؤثرون على الرأي العام، ويؤثرون عليهم بشكل غير مباشر. القسم الثاني: الأشخاص الأوائل الذين يتقبلون السلع الجديدة، المنظمات المحلية، ويتمتعون بالأقدام، ويتقبلون مبكرا الأفكار الجديدة ولكن بتبصر. وغالبا ما يكون هؤلاء من رواد الرأي العام. القسم الثالث: وهم الغالبية المبكرة، فنادرا ما يكونوا من القادة، ويحتاجون إلى التأكد من نجاح السلع الجديدة قبل استخدامها، وشرائها. أما القسم الرابع وهم الغالبية المتأخرة، فهم الذين يشترون السلعة الجديدة بعد أن يتأكد نجاحها العام. وأخيرا يأتي القسم الأخير: وهم المترددون، الذين يتشككون في التغيرات الجديدة، وتكون دخولهم محدودة، وأقل تعليما، وكبارا في السن.



الوقت اللازم لتبني الاختراعات

ومثل هذه التقسيمات تفيد رجل التسويق من حيث أنه يجب أن يوجه السلع الجديدة نحو المجموعة الأولى والثانية، وبذلك فإنه يسهل عملية تقبل السلعة الجديدة، كما أن هذه التقسيمات تشرح كيف نجحت السلع الجديدة في الانتشار.(١٢)

مسؤولية تطوير الإنتاج

مسؤولية تطوير الإنتاج في التحليل النهائي هي من مسؤوليات الإدارة العليا. ويقوم بهذه المهمة في المؤسسات الصغيرة رئيس المؤسسة، ولكن بأسلوب غير رسمي. فغالباً ما تقوم الشركة الصغيرة بإنتاج سلعة معينة، ويقوم الرئيس أو مؤسس الشركة بتقديمها إلى السوق. فإذا نجحت فإنه يحاول تطويرها عن طريق الاندماج، أو شراء حقوق الاختراع. فبعد مضي الوقت، تصبح مسؤولية تطوير الإنتاج ليست من اختصاص رجل واحد بل مسؤولية مسؤولي الإدارات الرئيسية في الشركة. وربما لجنة مكونة من مدير الإنتاج والمدير المالي، ومدير التسويق، والرئيس الذي يرأس اللجنة. وكلما نجحت الشركة واستمرت في النجاح، تصبح عملية تطوير الإنتاج أكثر تخصصا وتعقيداً وأطول وقتا من ذي قبل. في هذه المرحلة قد يلجأ الرئيس إلى تكوين فريق عمل، يسند إليه مسؤولية تطوير الإنتاج. والذي غالباً ما يتحول إلى إدارة لتخطيط وتطوير الإنتاج. وتقوم هذه الإدارة بجمع المعلومات من إدارة التسويق عن المبيعات المتوقعة من السلعة، ومن إدارة الأبحاث عن جودة أداء السلعة، ومن الإدارة المالية عن مدى توافر رأس المال العامل.

وتكون مسؤولية إدارة التسويق نحو تطوير المنتجات من ثلاثة جوانب:

الأول: تزويد المعلومات عن حاجات العملاء والسوق.

والثاني: اختبار كفاية ما ستعرضه الشركة لتلبية هذه الحاجات.

والثالث: ترويج السلعة الجديدة بنجاح.

وهذه المسؤوليات أصبحت من صميم مسؤوليات إدارة التسويق هذه الأيام. فتطوير برامج التسويق للسلعة الجديدة، بما في ذلك الحملات الإعلانية، والتوزيع

ورجال البيع، والتدريب، وجداول الأسعار كلها عوامل ضرورية لنجاح السلعة الجديدة.

وهذه العمليات من مسؤوليات إدارة التسويق الأساسية سواء كان ذلك لسلعة قائمة أو جديدة.

المسألة الجوهرية في عملية تطوير الإنتاج هي في تنظيم الجهود المختلفة بنجاح لتطوير سلعة قائمة أو إنتاج سلعة جديدة. وسوف ننظر في طبيعة هذه المشكلة وكيف قامت بعض الصناعات في حلها.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الطريق التي تقوم بها أية شركة في تنظيم عمليات تطوير إنتاجها. من هذه العوامل:

١- حجم الشركة: فالشركات الكبيرة مثلا تنتج العديد من السلع وتحتاج إلى رقابة أكثر. كذلك فإن عمليات تطوير الإنتاج في الشركات الكبيرة لا تتأثر بأهواء قلة من الأشخاص، أو مصالحهم الذاتية، أو قدراتهم الشخصية.

٢- المقدرة المالية للشركة.

٣- فلسفة الإدارة في تنويع الإنتاج.

٤- درجة نضج الشركة.

كيف قامت بعض الشركات بحل مشكلة تطوير الإنتاج

١- مدير السلعة أو المنتج:

مما يساعد على ظهور هذه الوظيفة زيادة الاهتمام بتنوع خطوط الإنتاج، واللامركزية. ولكن ما هي طبيعة هذه الوظيفة؟

تتمتع هذه الوظيفة بالمسؤوليات التالية:

- اقتراح الأهداف البيعية للمنتجات.
- تطوير استراتيجية لتسويق المنتجات.
- تطوير برامج الترويج اللازم تنفيذها.
- تنسيق كافة الأعمال التي تتعلق بالمنتج.

وكما سيبدو من هذا الوصف أن مسؤولية مدير المنتج، في الواقع، هي مهام مدير

التسويق وقد أدى سعة هذا الوصف إلى فكرة خاطئة وهو أن مديـــر المنتـــج يتمتـــع بسلطات وصلاحيات واسعة. ومما زاد في ترسيخ هذه الفكرة أن ينظر إليهم كمراكـــز ربحية. ولكن في واقع الأمر ليسوا أكثر من مخططين، ومنسقين ومقومين للعمل

من حيث التخطيط، فإن كان مدير منتج فمطلوب منه أن يعـــد خطـــة تســـويق منتجاته، ويشمل ذلك إعداد استراتيجية تسويقها، وخطط الإعلان ووســـائل الأعـــلام، والتنبؤ بالمبيعات، وتطوير ميزانية تقديرية للتسويق. ويصبح مدير المنتج المصدر الأساســـي للمعلومات عن منتجاته لمختلف الجهات بالشركة. ويقوم باستمرار بدراســـة الأســـواق والتعرف على اتجاهاتها، ويتحرى عن الفرص التسويقية كجزء من التخطيط التسويقي.

أما عن التنسيق فهو بالطبع مسؤول عن تنسيق وتوجيه كافة الجـــهود لمختلـــف الجهات المعنية بالسلعة، وتكامل هذه الجهود لتنفيذ خطة التسويق بنجـــاح. وتشـــمل هذه الجهات: وكالات الإعلان، وشركات أبحاث التسويق في الخـــارج. أمـــا مـــن الداخل، فكافة الجهات المعنية مثل المخازن، والإنتاج والتدريب...الخ. ويعتمد نجاحـــه في الدرجة الأولى على مقدرته في الحصول على تعاون هذه الجهات في تطوير الإنتاج.

أما من حيث التقويم فإن على مدير المنتج أن يقوم بصفة دورية بمراجعة الإنجـــاز مقابل الخطة. والعمل على تصحيح الانحرافات بما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.[٤]

لم يلاقي مدير المنتج قبولاً واسعاً في الصناعة، وقد واجه هذا الأسلوب العديد من الانتقادات وخاصة بسبب قلة سلطاته، ولذلك اقتراح البعض، أنه حتى يـــؤدي دوره بنجاح يجب أن يعطي مسؤولية الربحية. ولكن ذلك ليس بالأمر السهل، فنجاح السلعة يعتمد على العديد من العوامل الأخرى التي يستطيع مدير المنتج أن يؤثر عليها ولكـــن ليس له سيطرة عليها. ولما كان ذلك صحيحاً فإن الحكم على نجاح مديـــر الســـلعة يعتمد على مدى مساهمته في عملية تخطيط وتنسيق وتقويم السلعة.[١١]

وقد حدث تطور جديد وهو استخدام وظيفة مدير تسويق السلعة بدلاً من وظيفـــة مدير تطوير السلعة وخاصة بالنسبة للشركات التي تسعى لتطوير أسواق عديـــدة لســـلعة واحدة. ولكن هناك العديد من الشركات التي لديها سلع عديدة وأسواق متعددة.

ولذا لجأت مثل هذه الشركات إلى تعيين مدراء تسويق ومدراء منتجـلت. الأول:

يركز على تطوير خطط التسويق، والثاني: يهتم بكيفية تلبية رغبات تلك الأسواق. من الواضح أن مثل هذا النوع من التنظيم يخلق صراعا بينهما، فضلا عن ارتفاع التكلفة، ولكن رغم ذلك فإن مثل هذا النوع من التنظيم موجودة في بعض الصناعات.[11]

٢- مدير السلع الجديدة:

يوجد مثل هذه الوظيفة في الصناعة، تحت مسميات مختلفة: مخطط السلعة، مدير تطوير السلعة، مدير تخطيط السلعة. فتكون مهمة المدير هي في توفير تيار متدفق من الأفكار لتطوير سلع جديدة. وحتى يقوم بذلك، فإنه باستمرار يعمل على غربلة الأفكار التي تتعلق بالسلعة الجديدة والتي ترد من جهات متعددة. ويعتبر مدير السلعة أحد هذه المصادر. ولكن قد تأتي مثل هذه الأفكار من وكالة الإعلان، العملاء، المختبر، العملاء، رجال البيع...الخ.

والشركات التي تعين مديراً للسلع الجديدة هي تلك التي لديها برامج مكثفة لإنتاج سلع جديدة.

وفوق ذلك شعرت بعض الشركات بأن وظيفة مدير السلعة الجديدة تتطلب مهارات تختلف عن المهارات التي تحتاجها وظيفة مدير السلعة. فالأولى يحتاج شاغلها إلى أن يكون راغباً في اكتشاف أفكار السلع الجديدة، ولديه درجة عالية من الابتكار. كما أن مدير المنتج أقرب إلى المدير العام، وأهم ما يتميزون به مقدرتهم على تنظيم الجهود لتحقيق الأهداف.

وكمدير السلعة، يواجه مدير السلعة الجديدة مشاكل الاتصال والتنسيق وعليه أن يعتمد على العديد من مصادر المعلومات، وعلى الكفاءات من الإدارات المختلفة. وبناء عليه يرى البعض، أن عليه أن يتبع مباشرة المدير العام أو الرئيس[9].

٣- لجنة تخطيط السلعة:

في العديد من الشركات سواء الكبيرة منها أو الصغيرة، فإن مسؤولية تطوير المنتجات الجديدة تكون من مهام لجنة تخطيط السلعة. وقد اختير هذا الأسلوب ليتم

التأكد من أن جميع الإدارات الأساسية تساهم في تطوير المنتج الجديد. ويرى المدافعين عن هذا الأسلوب أن ذلك يساهم في ضمان نجاح المنتجات الجديدة، فالسلع الجديدة لا تظهر لإرضاء مدير الإنتاج أو البائعين أو غيرهم، ولكن لتحقيق الأرباح. وإيجاد سلعة جديدة يتطلب تجميع العديد من العقول والخبرات.

ويعتبر من مسؤوليات هذه اللجنة ليس فقط تطوير المنتجات الجديدة ولكن تعديل المنتجات القائمة، أو حتى إلغاؤها إذا فقدت جدواها الاقتصادية.[1]

٤- فريق تطوير العمل:

وظهر في السنوات الأخيرة اتجاه جديد لتكوين مجموعة تطوير العمل وتختص مثل هذه المجموعة بشراء شركات ودمجها وتطوير المنتجات الجديدة.

وتتميز مجموعة تطوي العمل بعدد من خصائص منها:

١- أن الشركات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون عادة ضخمة وكبيرة وترغب في البحث الدائم عن الفرص الجديدة.

٢- أن مجموعة تطوير العمل لها خاصية "المؤسسون". الذين يكونون الشركات الجديدة. من خلال الاندماج أو الإنشاء أو تطوير منتجات جديدة.

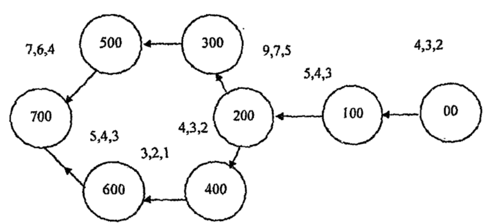
وتتحمل مجموعة أو فريق تطوير العمل كامل المسؤولية، ولها صلاحية كبيرة في عملية استكشاف المنتجات والأسواق. ويمكن وضع التحدي الذي يقابله الفريق في عبارات عريضة وهي: تخطيط الدخول في أعمال جديدة مربحة [15].

تخطيط المنتجات الجديدة والمسار الحرج

المسار الحرج (C.P.A) هو أسلوب تم تطويره لتخطيط وجدولة ورقابة المشاريع التي تتطلب أنشطة متعددة. مترابطة، وغير روتينية، وتحتاج إلى المصادر والوقت.

نستخدم مثالاً مبسطاً للغاية لشرح استخدام مثل هذا الأسلوب في تطوير السلع الجديدة. دعنا نفترض أن مدير السلعة الجديدة قد تلقى اقتراحاً بإنتاج سلعة جديدة من لجنة تطوير المنتجات، ولتطبيق المسار الحرج فإن على مدير السلعة الجديدة أن يقرر

أولا الهدف الذي يسعى للوصول إليه (محطة الوصول). ويكون الهدف النهائي عـــادة هو ترويج السلعة الجديدة بربحية مناسبة. ويوجد هناك في الوسط العديد من الأهـداف الفرعية، مثل الحصول على الأموال الكافية من الإدارة العليا، ويمكننا تمثيـــل شـبكة الأحداث على النحو الذي يظهر الشكل التالي حيث يظهر الهدف الأول وهو الحصول على التمويل اللازم وقبل الوصول على هذا الهدف قد يكون هناك العديد من الأنشطة اللازم القيام بها لا لزوم لتفصيلها هنا.



00 اقتراح تطوير سلعة جديدة

100 الحصول على تمويل

200 اختبار السوق

300 بناء التسهيلات الإنتاجية

400 توظيف وتدريب رجال البيع

500 إنشاء شبكة التوزيع

600 تنفيذ برامج التسويق

700 تحقيق الأرباح

تمثل الدوائر على المسار الحرج الأحداث، وتمثل الأسهم الأنشطة اللازمة للوصول من حدث إلى آخر على أساس أفضل الأوقات، وأكثرها احتمالاً، وأطول الأوقـات في أسوأ الأحوال.

ولاستخدام نظام المسار الحرج يتطلب باختصار الخطوات التالية:

١- أكتب قائمة بجميع الأحداث اللازم إنجازها للوصول إلى الحدث النهائي وهو تحقيق الأرباح من السلع الجديدة.

٢- رتب جميع الأحدث بتتابع منطقي حسب الحدث الذي يجب إنجازه أولاً للوصول إلى الحدث التالي.

٣- قدر الوقت اللازم للانتقال من حدث إلى حدث على أساس ثلاثة احتمالات، الأفضل، والممكن والأسوأ.

٤- حدد أطول مسار من نقطة البداية إلى النهاية.

٥- احسب الوقت اللازم للوصول من نقطة البداية إلى النهاية.

٦- قدر احتمالات تحقيق الوقت المقرر للوصول إلى النهاية.

هناك عدد من الاعتبارات يجب ملاحظتها عند تطبيق نظام المسار الحرج لتقديم السلع الجديدة منها: أن مشاركة الأفراد الذين يساهمون في تحقيق الأحداث ضرورة، وعلى مدير السلعة أن يستشيرهم في الأنشطة التي لهم علاقة بها. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار تقديراتهم للوقت اللازم لإنجاز النشاط.

فوائد استخدام المسار الحرج في تخطيط السلع الجديدة:

١- يساهم في اختصار الوقت المتوقع لإنجاز المشروع ليتم في الوقت المقرر له.

٢- يسهل المسار الحرج عملية الرقابة على المشروع، لأنه يخدم كوسيلة اتصال. ونظراً لأن على الأفراد تقديم تقارير دورية عن الإنجاز، فإن ذلك يدفعهم إلى تركيز جهودهم على الأنشطة التي تحقق الإنجاز.

٣- المشاريع التي تتم في وقت عادي سوف ينتج عنها بالطبع تكاليف عادية.

٤- يساعد المسار الحرج في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء.

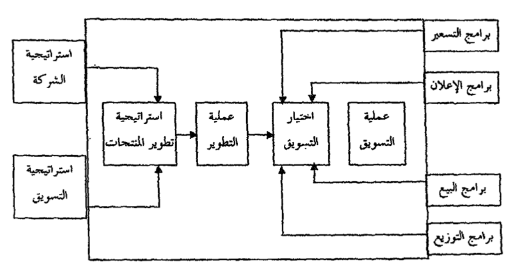
٥- يساعد المسار الحرج في توضيح المشاريع المعقدة عن طريق تجزئتها إلى أنشطة محددة وقابلة للسيطرة والرقابة.

٦- وأخيراً يعتبر المسار الحرج وسيلة للتخطيط والجدولة المنظمة [٢].

في ظل التغيرات التكنولوجية والبيئية المتلاحقة، يجب أن يكون المزيج التسويقي مرناً ودائم الحركة لمواكبة هذه التغيرات. ويلعب تطوير المنتجات الجديدة دوراً حيوياً في نجاح الاستراتيجية التسويقية. ونظراً لكثرة فشل السلع والمنتجات الجديدة فإنه يصبح لزاماً على المنشآت أن تضع أهدافا واضحة ومحددة لتشكل مرشداً لعملية تطوير المنتجات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فإن تكلفة طرح منتجات جديدة يكون مكلفاً جداً حتى قبل أن تطرح تلك المنتجات في الأسواق. من أجل ذلك يصبح أيضاً ضروريا وجود نظام علمي سليم لعملية التعرف على أفكار تطوير المنتجات الجديدة وكيفية غربلتها واختبارها وتصميم نماذجها وطرحها في الأسواق.

ولقد قمنا في هذا الفصل يوضح استراتيجية علمية وشاملة لعملية طرح المنتجات الجديدة. ولن تصبح هذه العملية كاملة ما لم يتم ربطها ببرامج التسويق الأخرى من تسعير وترويج وتوزيع. النموذج التالي يوضح عملية الربط الضرورية بين هذه البرامج التسويقية لتصبح متكاملة وناجحة.

تكامل تطوير المنتجات وبرامج التسويق الأخرى



مثل هذا النموذج والذي هو تطبيق لمفهوم "التسويق المتكامل" هو ما تحتاجه البيئة الصناعية العربية. إذ عليها أن تنظر لكافة العمليات التسويقية على أساس أنها

نظام مكون من عدة عناصر (المزيج التسويقي) وتؤثر على بعضها البعض، ولا يجوز أن ننظر إلى أحد هذه العناصر بمعزل عن العناصر الأخرى.

فمثلا لا يجوز لرجل الإعلان أن يقوم بالإعلان عن منتجات الشركات بدون تنسيق مع مدير الإنتاج ومدير المستودعات وكذلك الأمر عند عملية تطوير المنتجات لا بد من الأخذ بعين الاعتبار علاقتها مع عناصر التسويق الأخرى كما هو موضح بالنموذج سالف الذكر.

الخلاصة

السلعة هي أكثر من مجرد شيء محسوس أو خدمة ملموسة. إنها كل ما يتلقاه المستهلك في عملية التبادل. وهي مجموعة معقدة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب الوظيفية للسلعة وخصائصها ومزاياها المختلفة. وعندما يقوم المستهلك بشراء السلعة فإنه يقوم بذلك لا لذاتها وإنما لمنافعها التي سيحصل عليها.

تصنف السلع إلى نوعين الأولى يسمى السلع الاستهلاكية والثاني السلع الصناعية. فأما السلع الصناعية تشترى لإدخالها في صناعة سلعة أخرى، بينما في السلع الاستهلاكية إلى أنواع مختلفة أخرى مثل السلع الميسرة، وسلع التسويق، والسلع الخاصة. وعموما فإن السلع الاستهلاكية هي محور الحديث ومحل الاهتمام في هذا الكتاب.

المراجع

1- Ames, Charies B., "Dilemma of Product Management", Harvard Business Review, xLIX (March-April, 1981), 66-74.

2- Dusenbury, Warren, "CPA for New Product Introduction", Harvard Business Review,XLY, (July-August 1977), 126.

3- Greyser, Stephen A., Toward Scientific Marekting, Chicago, American Marketing Association, 1974, 108.

4- Johnson, C.S., "How to Organise for New Product", Harvard Business Rev., xxxv, (May-June, 1975),49.

5- Kotler, P, "Phasing out weak Product", Harvard Business Review, XLIII, (March-april) 1970,107.

6- Lowrence, "Organizing for Prodct Innovation", Harvard Business Review, XLIII, (Jan-Feb., 1975),III.

7- Learner, N.B., "Profit Maximization Through New-Product Marketing, New York, John Wiley and Sons Inc., 1986,151.

8- Levy, Sidney J., "Symbols for Sale", Harvard Business Review, XXXVII, (July-August, 1979),118.

9- Luck, D.J., "Product Management", harvard Business Review, XLIII, (july-August, 1979), 118.

10- Margulies, W.P., "Packaging in Top-Level Planing", Harvard Business R, XXXIV., (Sep-Oct., 1976), 46.

11- National Industrial Conference, "The Product Manager System, Experience in Marketing", 1975, p.20.

12- Rogers, E.M. Diffusion of Innovations, New York, Free Press, Inc.). 1982.

13- Schebule, P.A., "Role for New Product Policy", Harvard Business Rev. XLII, (Nov-Dec., 1981), 110.

14- Stewart, J.B., "Functional Features in Product Strategy", H.B.R., XXXVII, (March-April, 1977), 65.

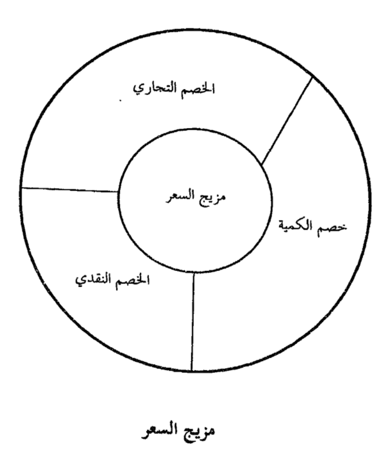
15- Sutherland, J.B., "The Importance of Product Development", in American Management Association, 1975, P.7.

الفصل الثاني

استراتيجية التسعير

أهداف الفصل

- التعريف بماهية التسعير.
- شرح العوامل التي تؤثر في السعر.
- تصميم هياكل السعر.
- بيان طرق التسعير.



مزيج السعر

الفصل الثاني

استراتيجية التسعير

تمهيد

في علم الاقتصاد، يتحدد السعر في النقطة التي يلتقي فيها منحنى العرض مع منحنى الطلب، ويستخدم السعر كوسيلة لقياس القيمة. وترجع الصعوبة التي نواجهها في تقييم الأسعار إلى حقيقة أن الأشياء التي على أساسها يتم المقارنة لسوء الحظ غير متطابقة. فمثلاً يمكن أن تبيع جهازين للتلفزيون بسعر ٣٠٠ دينار ولكن خصائصهما مختلفة. فبينما نجد أحدهما مزودا بمزايا تقنية تجعل استقبال الصور ممتازاً، يظهر التلفزيون الآخر، في خزانة جذابة. ومما يزيد الأمر تعقيدا، أنه غالباً ما نجد صعوبة في تحديد السعر الذي يبعت به البضاعة. فالمنتجون، وتجارب الجملة والتجزئة يضعون عادة الأسعار "المبدئية" لمنتجاهم، ويكون هو السعر المعلن لها، ولكنه في الحقيقة، يختلف عن السعر الحقيقي الذي تباع به البضاعة. فمثلاً عندما يعلن موزع للسيارات المستعملة أن سعر بيع سيارة موديل ١٩٩٥ هو ٣٥٠٠ دينار، فهذا هو السعر المبدئي، ولكن السيارة في الواقع قد تباع بأقل من ذلك حسب حالة السوق ومقدرة المستهلك على المساومة. وقد تباع بأكثر من هذا السعر كما في حالة مبادلة سيارة المستهلك القديمة بسيارة جديدة، ويقوم المستهلك بدفع الفرق بين سعر السيارتين، وفي هذه الحالة، يكون المستهلك قد دفع في الواقع سعرا أعلى من السعر المعلن للسيارة التي اشتراها من الموزع.

وبالمثل قد يعلن منتج، أسعار منتجاته "المبدئية"، ولكن السعر الذي يقبله قد يختلف باختلاف الوسائل، ومن هذه الوسائل التي قد تؤدي إلى تغيير السعر:

- الخصم التجاري.
- الخصم النقدي.

- خصم الكمية.
- الخصم الموسمي.
- الخصم المسموح به للإعلان.
- الخصم المسموح به للشحن.
- الضمانات.
- شروط الائتمان.

وتثير كل هذه الوسائل الضباب حول السعر الحقيقي الذي دفع ثمنا للبضاعة. ورغم عدم التأكد من حقيقة السعر للمنتجات، فإن "الأسعار المبدئية" تشير إلى فلسفة الشركة في تسعير منتجاتها. إن التغير في الأسعار مع مضي الوقت وعلاقة أسعار المنتجات ببعضها تعكس الأسعار المعلنة. ومقارنة الأسعار المعلنة لعدد من الشركات توضح لنا سياسة كل منها في تسعير منتجاتها.

ما هو هيكل الأسعار

وتؤدي حقيقة قيام الشركة بعرض نفس البضاعة بأسعار مختلفة، إلى تطوير "هيكل الأسعار" ولكن هيكل الأسعار في منشآت اليوم التي تنتج منتجات عديدة، يمثل جمعا بين سلع مختلفة بأسعار مختلفة. وقد يشمل خط الإنتاج في الشركة منتجات بخصائص وأحجام متنوعة. وعلى ذلك، فإن تشكيل أسعار هذه العائلة من المجموعة يجب أن يتم وضعه بعناية. هذان العاملان - اختلاف الأسعار لنفس المنتج واختلاف السعر لخطوط الإنتاج- يشكلان أهم مشاكل سياسات التسعير. ولتطوير سياسة تسعير ملائمة، يتطلب معرفة دقيقة بعلاقة الطلب بالتكلفة لمنتجات متعددة في نفس خط الإنتاج، كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية التي تضعها الجهات الحكومية على تشكيل سياسة التسعير.

ما هي مستويات الأسعار؟

مشكلة أخرى تواجه رجل التسويق وهي تحديد مستويات السعر لمنتجه أو خط منتجاته. وطالما أن معظم الشركات تنتج العديد من المنتجات وتتبنى سياسة اختلاف

أو تمييز الأسعار لكل منتج، ستظل تواجه مهمة صعبة في تشكيل هيكل الأسعار. فمثلا تخيل إحدى الشركات الطبية التي تنتج عشرة آلاف سلعة في خط إنتاجها وتتبنى سياسة تمييز الأسعار لكل منتج وتريد أن تأخذ بعين الاعتبار العديد من عوامل تحديد السعر، كما تريد أن تضع "هيكلاً لأسعار" منتجاتها. وبغض النظر عن مثل هذه الصعوبات إلا أن على إدارة الشركة أن تضع أسعاراً لمنتجاتها، وتستخدم مستويات الأسعار كوسيلة التحريك الطلب. وكخطوة أولية في هذه العملية، على الشركة أن تدرك بأن منتجات الشركة أو مجموعة منتجاتها في خط إنتاج معين يجب بيعها في مستوى سعر محدد. ويمكن لنا أن تفترض أن هذه المستوى المحدد للأسعار يمثل متوسط السعر لمنتجات خط الشركة.

فإذا كان هناك قطاعات محددة لخط منتجات الشركة، فإن مستويات الأسعار لهذه القطاعات تشكل نقطة التركيز لقرارات الإدارة.

مفهوم السعر التنافسي الأمثل

يوجد لكل شركة مستوى للسعر التنافسي الأمثل. مرة أخرى يشكل هذا السعر التنافسي الأمثل هدفا ولكن ربما لا يمكن تحقيقه حيث أنه يمثل أفضل هيكل أسعار لأفضل مستوى من الأسعار. كذلك يتيح أيضا تحقيق أقصى الأرباح. أنه يتطلب تقييم علاقة الأسعار بالتكاليف وبالحجم. أنه يقتضي تقييم الأسعار التنافسية في ضوء بدائل قنوات التوزيع والمنتجات وبرامج الترويج التنافسية.

نظرية السعر

جانب آخر من المشكلة وهو أنه حتى تقوم الشركة بتطوير سياسة تسعير فعالة، فإن على إدارة التسويق أن تكون على معرفة بالنظريات الاقتصادية[1].

أولاً: نظرية الطلب

العناصر الأساسية في نظرية الطلب للاقتصاديين هي: سعر المنتج، أسعار المنتجات البديلة والمكملة، دخول المستهلكين، وتفضيلاتهم. ويتعامل الاقتصاديون مع العوامل الثلاثة الأولى ويتركون دراسة تفضيلات المستهلكين للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين.

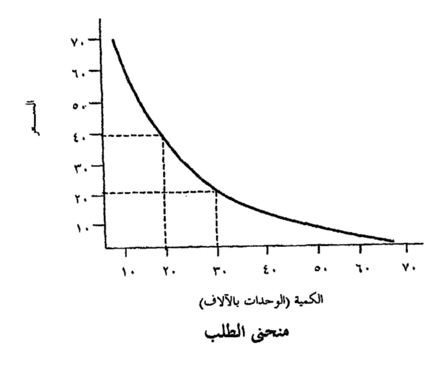
والسعر هو العامل الواضح الذي يحدد مقدار الطلب على السلعة. وإذا تساوت العوامل الأخرى (أسعار المنتجات الأخرى، والدخول، وتفضيلات المستهلكين) فإنه كلما ارتفع سعر السلعة كلما قل المباع منها.

في التحليل الاقتصادي، يستخدم جدول الطلب (انظر الجدول التالي) لبيان الكمية المباعة من سلعة معينة في مستويات أسعار مختلفة.

انظر الرسم البياني التالي:

جدول الطلب

السعر بالدينار	الكمية المطلوبة	الدخل بالدينار
,٧٠	١٠,٠٠٠	٧٠٠٠
,٦٠	١١,٠٠٠	٦٦٠٠
,٥٠	١٣,٠٠٠	٦٦٠٠
,٤٠	٢٠,٠٠٠	٨٠٠٠
,٣٠	٣٠,٠٠٠	٩٠٠٠
,٢٠	٥٠,٠٠٠	١٠٠٠٠
,١٠	٧٠,٠٠٠	٧٠٠٠



منحنى الطلب

ولوصف جدول الطلب فإن الاقتصاديون يستخدمون العبارة "مرونة سعر الطلب" ويشيرون بذلك إلى أن الطلب على سلعة ما بأنه مرن إذا زاد الدخل الكلي كلما نقص السعر، وعلى العكس يعتبر الطلب غير مرن إذا قل الدخل الكلي كلما نقص السعر. وإذا لم يحدث تغيير كلما تغير السعر، فإن ذلك يعتبر محايداً.

ولتسهيل مهمة تحليل مرونة السعر لسلعة معينة، سيكون من المرغوب فيه وضع مفهوم مرونة السعر في شكل رياضي على النحول التالي:

$$\text{مرونة السعر} = \frac{\text{النسبة المئوية للتغيير في مبيعات السلعة}}{\text{النسبة المئوية للتغير في السعر}}$$

ويجب أن لا ندع هذه القاعدة البسيطة تضللنا، إن احتساب مرونة السعر للطلب على سلعة معينة مهمة صعبة للغاية. وحتى يمكن قياس مرونة السعر، فإنه من الضروري الافتراض بأن العوامل الأخرى ثابتة. ولكن لسوء الحظ ليس الأمر على هذا الحال. وهذه الصعوبات، على أية حال لا تعني أنه لا يمكن لنا أن نستخدم هذه القاعدة.

المثال التالي يشرح قاعدة مرونة السعر

الظروف القديمة:

سعر الزبدة ٦٠ فلساً

الكمية المباعة ١٠٠٠ كغم

الظروف الحديثة:

انخفض سعر الزبدة ٦ فلوس أي بمعدل ١٠%

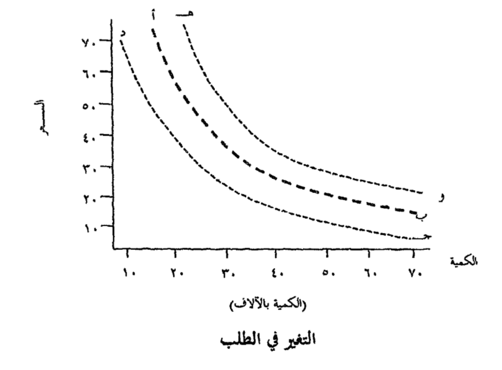
الكمية المباعة ١٢٠٠ كغم

مرونة السعر = ٢٠% / ١٠% = ٢

من العوامل الأخرى التي تحدد الطلب على سلعة ما هو سعر السلع البديلة أو السلع المكملة. تتواجد السلع البديلة في حالة عندما تؤدي زيادة سعر سلعة إلى شراء

أخرى. مثال ذلك عندما يرتفع سعر لحم الغنم يزيد الطلب على لحم البقر. البضائع المكملة تسير على الخط المعاكس، فزيادة سعر سلعة ما يؤدي إلى النقص في شراء سلعة أخرى. فمثلاً عندما يرتفع سعر البنزين يقل الطلب على السيارات الكبيرة. وغالباً ما يشار إلى هذه الحالة "بالطلب المشترك" وبالتالي فمن الواضح أنه عند تقدير الطلب على سلعة ما، علينا أن نأخذ في عين الاعتبار السلع البديلة والمكملة.

فعندما يتغير سعر سلعة بديلة أو مكملة، فإن ذلك يؤدي إلى انتقال منحنى الطلب. كما يظهر في الشكل التالي: حيث أ، ب يمثل منحنى الطلب للسلعة قبل أن يحدث تغير في الأسعار. فإذا انخفض سعر سلعة بديلة قريبة. فإن منحنى الطلب لهذه السلعة يصبح ج،د. أما إذا ارتفعت فإن منحنى الطلب يصبح هـ، و. وبالمثل، إذا كان للسلعة، سلعة أخرى مكملة للسلعة التي جرى تخفيض سعرها فسينتقل منحنى الطلب، وفي مثل هذه الحالة زيادة الطلب.



التغير في الطلب

إن مرونة السعر كمفهوم يحاول أن يشير إلى النسبة المئوية لارتفاع الكمية وعلاقتها إلى النسبة المئوية لتخفيض السعر. إن المرونة في هذه المعادلة هي مقياس

كمي. وكما يمكن لنا معرفة مرونة السعر في الطلب لسلعة ما، يمكننا معرفـــة مرونـــة الدخل، والمرونة التبادلية. وتعني الأخيرة العلاقة بين عاملين: النسبة المئويـــة للتغـــير في مبيعات سلعة ما والنسبة المئوية للتغير في سعر سلعة أخرى. المهم هنا في هذه الحالـــة ليس تغير السعر للسلعة تحت الملاحظة ولكن التغير في سعر ســـلعة أخـــرى. ومـــن الواضح، أن مفهوم المرونة التبادلية يمكن تطبيقها حيث وجدت علاقـــة في الطلـــب لسلعتين ويرى المحللون الاقتصاديون الدخل كأحد عوامل الطلب لعدة أسباب: ليـــس فحسب لأن الدخل يعتبر عاملاً مهماً لكثير من السلع ولكن أيضاً يرتبـــط مباشـــرة برفاهية المجتمع، ولذلك يستحق اهتماما خاصاً. وكمثل مرونـــة السـعر، والمرونـــة التبادلية، تمثل مرونة الدخل معادلة تعطينا مقياسا كميا لأثر دافع معين، في هذه الحالـــة مستويات الدخل وتكون معادلة مرونة الدخل للطلب كالآتي:

$$\text{مرونة الدخل} = \frac{\text{النسبة المئوية للتغيير في مبيعات سلعة}}{\text{النسبة المئوية للتغير في الدخل}}$$

والمثال التالي يعتبر تطبيقاً للمعادلة:

الحالة القديمة:

مستوى الدخل	١٠٠٠٠ دينار
كمية الزبدة المباعة	١٠٠ كغم

الحالة الحديثة:

مستوى الدخل	١١٠٠٠ دينار
كمية الزبدة المباعة	١٢٠٠ كغم

$$\text{مرونة الدخل} = \frac{٢٠٪}{١٠٪} = ٢٪$$

وبذلك يمكننا القول أن هناك درجة عالية من مرونة الدخل في مبيعات الزبدة، وعلينا أن ندرك بأن مرونة الدخل تتباين حسب مستويات الدخل الذي جاء منه التغير.

العامل الرابع الذي يؤثر على الطلب هو تفضيلات المستهلك. وهذا العامل يشمل كل شيء باستثناء الأسعار والدخول. ويشمل مجموعة من العوامل الغير ملموسة التي تعكس الخلفية الاجتماعية والثقافية للمستهلك. ويمكن أن يفسر إهمال الاقتصاديين لقياس هذا العامل بعدة أسباب: فإلى المدى الذي يتعامل فيه الاقتصاديين في التعرف على الطلب لسلع في اقتصاد أو صناعة معينة، فإنهم يقللون من حاجتهم للتعرف على تفضيلات المستهلك. وذلك بسبب صعوبة قياسها وتحديدها، فضلا عن ذلك يبحث الاقتصاديون عن التغيرات في الطلب في الآجال القصيرة ولسلع كثيرة، بينما تعتبر تفضيلات المستهلكين ثابتة لمدة طويلة، فعلى سبيل المثال، فإن الطلب على البنزين لا يتوقع له أن يتذبذب كثيراً في أية سنة كنتيجة لتغير تفضيلات المستهلك لأنواع السيارات. وحتى هنا، فإن نجاح السيارات الصغيرة في اقتصاد البنزين قد أثر على تفضيلات المستهلك. وأوضح بجلاء أهمية معرفة اتجاهات المستهلك.

ثانياً: نظرية التكاليف

يرى الاقتصاديون أن نظرية الطلب تكمل نظرية التكاليف، وعلى العموم نؤكد هنا على أهمية الدور الذي تلعبه التكاليف في تحديد الأسعار. هل تحدد التكاليف الأسعار؟ بالتأكيد فعلى المدى الطويل فإن على الشركة أن تغطي تكاليفها وتحقيق أرباح معقولة حتى يستمر وجودها في السوق. وفي الأجل القصير، قد يهم الإدارة تغطية تكاليفها المتغيرة على أساس أن مثل هذه الاستراتيجية تقلل من الخسائر القصيرة الأجل. بالإضافة إلى ذلك فإن تسعير مفردات السلع في خط منتجات يستدعينا ملاحظة تباين مساهمتها في تغطية التكاليف. ولكن على العموم، يجب أن تغطي الأسعار جملة التكاليف لخط الإنتاج وتحقق أرباحاً.

ثالثاً: نظرية المنافسة

كذلك من العوامل التي تحدد الأسعار ظروف المنافسة، فتكاليفهم هي التي تؤثر على

الأسعار التنافسية، وكذلك أسعارهم التي ينبغي على الشركة محاكاتها (على فـــرض تشـــابه السلع بينهم) وهذه الظاهرة تعقد سياسة التسعير بسبب صعوبة الحصول على معلومات عـــن المنافسين. وعلى العموم فإن مجال التوسع في هذا العامل الدراسات الاقتصادية التي تتحـــدث عن المنافسة الكاملة، وغير الكاملة، والاحتكار، الخ. وما يهمنا هنا في هذا المجال أن المنافســـة تؤثر على الأسعار ويجب أخذها بعين الاعتبار عند تقرير الأسعار وتحديدها.

أثر العامل النفسي على الأسعار

هذا ولقد ساهم علم النفس من خلال دراسات سلوك المستهلك في فهم المزيـــد من العوامل التي تؤثر على الطلب.

وعلى الرغم من أن المفترض في أن يجد علماء النفس في دراسة ردود فعل العملاء لبدائل متعددة من الأسعار مجالا خصبا لأبحاثهم إلا أنه من سوء الحظ نجد أن ما نشـــر في هذا الموضوع قليل.

وعلى العموم سوف نوضح أهمية علم النفس في هذا المجال من خلال ثلاثة أمثلة.

- خطوط الأسعار.
- الأسعار الجذابة.
- وجودة الأسعار.

غالبا، ما يعرض المنتج أو التاجر بضائعه من خلال "خطوط أســـعار متعـــددة" وسياسة التسعير هذه نفترض أن منحنى الطلب التقليدي "غير مستمر". وعلى ذلـــك يمكن ملاحظة تدرج في الأسعار كما هو واضح في الشكل التالي:



منحنى طلب غير مستمر

مثل هذا المنحنى يفترض أن الطلب غير مرن في مراحل معينة، وبالتالي من الممكن أن ترفع السعر بدون خوف من أن يقل حجم المبيعات. ومن مبررات "خطوط الأسعار" نجدها في اختلاف المنتج من نوع واحد. فمثلاً نجد أن التلفيزيونات تعرض بأحجام وخصائص مختلفة، مما يجعل استخدام هذه السياسة في التسعير ممكنة. وعلى ذلك، تعكس هذه السياسة من التسعير تقسيم السوق إلى قطاعات بناء على تمييز المنتجات. وإن ممارسة مثل هذه السياسة شائعة الاستخدام في الدول العربية وكل مكان(١٠).

أما سياسة الأسعار الجذابة فلها أساس ومبرر نفسي، فالمستهلك يشعر بأن سعر ٧٩ ديناراً، و ٩٩دينار تمثل شراء أفضل من سعر ٨٠ أو ١٠٠ ديناراً. ولكن رغم ذلك فإن الدلائل العلمية قليلة التي تبرر مثل هذه السياسة في التسعير والتي قامت أساساً على العادات التجارية والحدس والشخصي.

وعلى العموم، "فإنه متى استخدمت مثل هذه السياسة" فإنها تصبح شيئا ثابتا في ذهن المستهلك بحيث يصبح من غير المفيد للمنتج أن يحول سعره مثلاً من٩٨ إلى ٩٢ ديناراً (٥).

وهناك مجال آخر لأثر العامل النفسي في تحديد سياسة التسعير وهو ارتباط السعر المرتفع في أذهان العملاء بالجودة بمعنى أن المستهلك يحس أن السعر المرتفع للسلعة أنها ذات جودة عالية والعكس بالعكس. وينشأ مثل ذلك، من تجربة المستهلك مع السلع الرخيصة أو الفكرة التي تقول "أن الغالي ثمنه فيه" كما يقول المثل الشائع لدينا، وتصبح مثل هذه الفكرة راسخة عندما تتواجد سلع متعددة من نوع واحد ولكن بجودة مختلفة. وقد أشارت عديد من الدراسات إلى أن الأسعار العالية ترتبط في أذهان الناس بالسلع ذات الجودة العالية (٨).

هذه الأمثلة الثلاثة توضح الأبعاد النفسية التي تؤثر على سياسة التسعير.

والآن نتحول من نظرية التسعير، إلى بعض المشاكل المحددة التي تواجه رجل التسويق عند تحديد "هيكل الأسعار" والمستويات المناسبة للسعر.

تصميم هيكل الأسعار

على الإدارة عند تطوير "هيكل الأسعار" أن تتخذ قرارات تتعلق بسياسة تمييز

الأسعار "وتسعير خط المنتجات" وتستدعي عناصر هيكل الأسعار هذه أنواعاً مختلفة من التحليل.

أولاً: سياسة تمييز الأسعار

تواجه المنشأة سياسة "تمييز الأسعار" إذا اختارت أن تبيع نفس السلعة بأسعار مختلفة، ورغم وضوح هذه العبارة إلا أنها تعني عند البعض وضع أسعار مختلفة لمنتجات مختلفة. مثال يوضح الفارق بينها: تضع المسارح أسعاراً للفترة المسائية تختلف عن أسعار الفترة الصباحية ومع أنها تعرض نفس المسرحية ونفس الممثلين إلا أن "المنتج" يختلف، فالمسرح هنا له خطوط إنتاج مختلفة بأسعار مختلفة فالشخص الذي يشتري تذكرة لحضور حفلة المساء ليس نفس "المنتج" الذي يشتري له شخص آخر تذكرة لحفلة الصباح. وسيتضح الفرق أكثر حين يعرض المسرح الحفلة المسائية بسعرين مختلفين، سعر أعلى للرجال وسعر أقل للأطفال، "هنا المنتج واحد ولكن عرض بسعرين مختلفين.

خذ لذلك مثلاً آخر، فالمشترك لإحدى المجلات قد يطلب منه أن يدفع السعر كاملاً رغم ولائه واستمرار شرائه للمجلة، ولكن قد يعطي لمشترك جديد آخر خصماً كبيراً للاشتراك. مرة أخرى، فالمنتج واحد ولكن الأسعار تختلف.

والهدف الرئيسي من استخدام أسعار متنوعة لمنتج واحد هو تحقيق أقصى أرباح ممكنة للمدى الطويل، بعض هذه المبررات تجدها فيها يلي:

- قد تستخدم سياسة تنويع أو تمييز الأسعار لجذب عملاء جدد، فمثلا عرض المجلات "بأسعار خاصة" يعتبر مثالاً على ذلك.
- تخفيض تكاليف الإنتاج قد تكون الهدف، حيث سياسة التمييز الأسعار قد تشجع الشراء بكميات كبيرة، وبانتظام أكثر أو خلال غير مواسم الشراء.
- أو لمواجهة بعض ظروف المنافسة. فمثلاً عندما يتحمل البائع تكاليف الشحن إلى المشتري (في الواقع هذا تخفيض للسعر).

قد يهدف من ورائه البائع إلى توسيع نطاق السوق عن طريق تشجيع المشترون البعيدون للشراء وذلك لمنافسة البائعون المحليون القريبون من المشتري.

وسنعرض فيما يلي إلى أربعة أنواع من سياسة تمييز الأسعار، وعلى الإدارة أن تقرر أي هذه الأنواع مناسب لها، ومتى ستستخدمه؟ وكيف؟ فمثلاً إذا استخدمت خصم الكمية فعليها أن تقرر على أي أساس سيتم منحه للمشترين؟ ومتى؟ وكيف؟ وكم... حيث أن كل نوع منها يخدم غرضاً معينا. وبناء عليه فإن على الإدارة أن تحلل وتدرس ظروف استخدام كل منها وفقا لأهدافها.

١- الخصم التجاري:

يعكس حجم الخصم التجاري أساساً "التكلفة" التي يتحملها الوسيط للقيام بعمله، وغالباً ما يطلق عليه اسم "الخصم الوظيفي" لأنه يعكس علاقته بوظيفة الوسيط. فمثلاً إذا باع منتج إنتاجه من خلال صيدلية فقد يكفي خصما قدره (٣٥٪)، بينما إذا باع من خلال تاجر التجزئة فقد يكفي إعطاء خصم ١٨٪. وكخطورة أولية في تقرير مقدار الخصم التجاري الذي يجب أن تمنحه المنشأة هي تقرير نوع الوسيط الذي سيتم استخدامه، ومقدار هامش الربح الذي يرغب في تحقيقه. إن من أكثر المشاكل تعقيدا نجدها في تحديد مقدار الخصم التجاري الذي يكون مقبولاً من كافة منافذ التوزيع.

وعلى العموم، فإن الخصم التجاري معلوم للجميع، وتصبح المسألة ليس في تحديد ما هو الخصم التجاري ولكن يصبح السؤال: كم سيكون؟ حيث قد يختلف لأكثر من سبب:

- يمكن استخدام الخصم الكبير لإقناع الوسيط بالقيام بالإعلان، أو شراء كمية كبيرة للتخزين، وقد يستخدم لإقناع عدد كبير من الوسطاء بتوزيع البضاعة.
- أما الخصم الصغير فيستخدم إذا شعر المنتج بأنه يوجد طلب كبير على منتجاته. مثال ذلك، المنتجات التي أعلن عنها المنتج بكثافة، أو كانت مقبولة من عدد كبير من المستهلكين.
- وقد يؤخذ بعين الاعتبار تكلفة البيع لوسطاء مختلفين عند تقرير كمية الخصم. فمثلا مع أن البقالات ومتاجر السلسلة على نفس المستوى من منافذ التوزيع، إلا أن البيع لها يتم بتكاليف مختلفة.

وغالباً ما يتم تحديد كمية الخصم على أساس أقرب منافس أو على أساس ما هـو سائد في الصناعة. مثل هذا الإجراء له ما يبرره إذا كانت ظروف المنافسة متماثلة. وفي النهاية فإن الخصم التجاري هو السعر الذي يدفعه المنتج لشراء خدمـات الوسـيط ويجب أن يكون هذا السعر تنافسيا، وتصبح الصعوبة واضحة إذا اختلفت المنتجات أو اختلفت حملاتها الترويجية.

ويساعد الخصم التجاري المنتج في الاستفادة من مرونة الطلب لقطاع السـوق. فوسطاء السوق قد لا يكونوا على نفس درجة الحماس في توزيع المنتج، وبالتالي فـإن على المنتج تغيير سعر منتجاته طبقاً لذلك. وعلى العموم يجب أن لا يختلـف الخصـم التجاري لمتاجر من نفس النوع، على الرغم من اختلافهما في الحجم وطرق البيع.

٢- خصم الكمية:

وبالإضافة إلى الخصم التجاري، تقوم بعض المنشآت بإعطاء خصم يعتمد على كميـة المشتريات. وليس كل المنتجين يعطون خصم الكمية، ولكن إذا فعلوا فإن عليهم تقرير:

- أسس منح خصم الكمية.
- حجم خصم الكمية.

من بين أسس منح خصم الكمية قد يكون كمية المشتريات خلال فـترة زمنيـة معينة، أو حجم الطلبية الواحدة. الأول يقال له خصم الكمية المتجمع والثاني خصـم الكمية الغير المتجمع.

ويساعد خصم الكمية المتجمع في:

- تشجيع الزبائن على التعامل لمدة طويل.
- وتركيز مشترياتهم من بائع واحد.
- ويسهل عمليات تخطيط الإنتاج.
- ويعمل على استقرار موسم البيع.
- ويقلل من تكاليف المخزون.

وهذا النوع من الخصم قد يصعب الدفاع عنه قانونياً فمن الصعب تحديد الوفر في

التكاليف مقابل الخصم، إلا أن الخصم من النوع الثاني خصم الكمية غير المتجمع، يمكن تبريره اقتصادياً وقانونياً، حيث أن تكلفة الشحن والتحميل تقل مع ازدياد الكمية بوضوح. على العموم، فإن حجم الخصم ينبغي أن يعكس الأهداف التي يسعى المنتج لتحقيقها، قد يكون من بين أهدافه إلغاء الطلبيات الصغيرة، تشجيع العميل على تركيز مشترياته من منتج واحد أو تطوير طبقة معينة من العملاء للتعامل معهم. وتصبح مشكلة الإدارة تقرير كم خصم الكمية؟ وهل سيكون من المفيد التركيز فقط على الطلبيات الكبيرة؟ فقد يكون الوسيط الصغير الآن، كبيراً فيما بعد. كذلك نجد كثيراً من الشركات لا ترغب أن تربط مبيعاتها بعدد محدود فقط من كبار العملاء، ولذلك فإن أهداف المنشآت هي التي تحدد خصم الكمية الأمثل[٢].

٣- الخصم النقدي:

ويهدف الخصم النقدي إلى تشجيع العميل على الدفع فوراً. وهناك العديد من الأسس والأحجام للخصم النقدي فبينما نجد ٢/١٠ صافي ٣٠ شائعة الاستخدام في خطوط التجارة إلا أن هناك العديد من النماذج الأخرى المستخدمة حسب كل خط تجارة، والعرف السائد فيها. وعلى العموم فإن كمية الخصم النقدي يجب أن يعكس تكلفة رأس المال العامل أو تكلفة التحصيل أو كليهما.

٤- التسعير على أساس الموقع الجغرافي:

ويشكل تمييز الأسعار حسب الموقع مشكلة تسعير أخرى حيث أن تمييز السعر حسب موقع المشتري لا ينظر إليه كخصم وإن كان يؤدي إلى نفس النتيجة. لذا يجب على الإدارة أن تقيمه على أساس التكلفة والطلب تماما كما تفعل بالنسبة لخصم الكمية والخصم التجاري. يأخذ التسعير على أساس الموقع أشكالاً متعددة أهمها:

أ- التسعير على أساس ميناء الشحن F.O.B:

أي أن يكون السعر على أساس ميناء الشحن لكافة المشترين، ثم يتحمل المشتري تكاليف الشحن من ميناء الشحن حتى موقعه، لذا يشعر المشتري مباشرة بأثر تكاليف الشحن على أسعاره.

ب- التسعير على أساس التسليم الموحد:

ويكون التسعير على أساس تكلفة المنتج + مصاريف التأمين + تكاليف الشحن كاملة، ويسمى ذلك "بأسعار التسليم الموحد" حيث يدفع جميع المشترين نفس الأسعار بغض النظر عن مواقعهم. ويتحمل البائع كافة التكاليف حتى يتم تسليم البضاعة إلى مخازن العميل، أيا كان موقعه. مثال ذلك الخدمات البريدية.

نظام تسعير "ميناء الشحن" يستخدم عندما يكون سعر الشحن أعلى من قيمة البضاعة. ويتأثر سوق البائع في مثل هذه الأحوال بتفاوت الأسعار النهائية للمشترين وعندما ترتفع تكاليف الشحن وينتشر البائعون في أماكن متباعدة، فإن كل منهم يتمتع بدرجة من ميزة الموقع، ولكن ذلك يؤدي في نفس الوقت إلى تقليص حجم السوق. ويستخدم هذا النظام عادة في تسعير السيارات، والأثاث، والأدوات المنزلية.

ويستخدم نظام أسعار التسليم الموحدة عموما عندما تكون أسعار الشحن زهيدة، مثل الساعات، والمجلات، والكتب ولكنها قد تستخدم أيضاً في حالة ارتفاع أسعار الشحن، وذلك عندما ترغب الشركة في تطوير أسواقها، أو لمواجهة منافسيها، وخاصة عندما تستطيع تحمل تكليف الشحن.

جـ- التسعير على أساس المنطقة:

ويستخدم عندما تسعى الشركة إلى أن تعكس أسعار التسليم تقريباً أسعار الشحن. وفي هذه الحالة تكون الأسعار موحدة داخل المنطقة المحددة. وهي على نوعين:

١- التسعير على أساس نقطة القاعدة: هذا النوع أيضاً يعتبر وسيلة أخرى لتمييز السعر على أساس المناطق الجغرافية. وهو أيضاً على نوعين: التسعير على أساس نقطة قاعدة واحدة: حيث يحتسب البائع أسعار النقل من نقطة القاعدة المحددة بدلاً من نقطة الشحن. فمثلاً، في ظل هذا النظام، يقوم بائع في نقطة أ باحتساب الأسعار لمشتري في منطقة ب على أساس أسعار القاعدة في المنطقة ج، بالإضافة إلى أجور الشحن من منطقة ج إلى منطقة ب.

٢- التسعير على أساس عدة مناطق كقاعدة: ويسير على نفس القاعدة السابقة ولكن يتم اختيار أكثر من مناطق لتستخدم كقاعدة تسعير. ثم يتم تسعير الشحن على أساس أقرب نقطة قاعدة إلى المشتري بالطبع هذا الأسلوب يزيد من رقعة أسواق البائع.

ثانياً: تسعير خط المنتجات

مما يعقد عملية تسعير خط المنتجات هو العلاقة التبادلية للطلب فيما بينها فيما إذا كانت إحلالية أو مكملة لبعضها. أمثلة على البضائع التي يمكن أن يحل بعضها محل بعض: الصابون، الملابس، السجائر، والسيارات، والإطارات..الخ. وأمثلة على البضائع التي يمكن أن تكمل بعضها الكاميرات، الآلات المكتبية...الخ.

يجب أن يكون المنتج حذراً عندما يقوم بتسعير منتجات يمكن أن يحل محلها أخرى، فإذا كانت أسعاره مرتفعة، فقد يدفع ذلك المشترون إلى شراء بضائع أخرى ذات أسعار أقل بدلاً منها.

وكذلك يجب دراسة درجة تكامل المنتجات وتحليل الطلب عليها قبل عملية التسعير، فالمنتجات تختلف في درجة تكاملها، وتسعير أحدها يؤثر على الطلب في السلع التي تكملها. مثال ذلك، إن تسعير الكاميرا يؤثر على أسعار الأفلام ويؤثر على الطلب على كل منهما وكذلك تسعير ماكينات الحلاقة وتسعير شفراتها، فقد يؤدي خفض أسعار ماكينات الحلاقة إلى زيادة الطلب على الشفرات التي تستخدمها. بل ربما تستخدم الشركة استراتيجية بيع الماكينات بخسارة على أمل أن يعطي حجم مبيعات الشفرات، الخسائر وتعني هذه الاستراتيجية التي تستخدم غالباً في متاجر التجزئة هو اختيار سلعة أو عدد من السلع وبيعها بأسعار اقل من التكلفة على أمل أن تجذب هذه الأسعار العملاء للشراء من المتجر منتجات أخرى بأسعار مرتفعة، مما يحقق في النهاية أرباحاً أكبر. وعلى العموم، يجب أن تتمتع المنتجات التي يتم تسعيرها بهذه الاستراتيجية بأنها مطلوبة ومرغوبة من عدد كبير من العملاء وأن أسعارها الأصلية ثابتة ومعروفة للعملاء ويتكرر شراؤها.

وبغض النظر عن أية استراتيجية تسعير، فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار تكلفة المنتجات قبل تسعيرها. وأثرها على الربحية وذلك للبدائل المختلفة لتسعير خط المنتجات.

تحديد مستويات الأسعار

يشمل تحديد مستويات الأسعار مجالين:

- تسعير المنتجات الجديدة.
- تعديل مستويات الأسعار مع مرور الوقت.

أ- تسعير المنتجات الجديدة:

السؤال الذي يطرح عند تحديد أسعار المنتجات الجديدة هو هل يكون السعر عاليا لكشط السوق، أو منخفضا لتحقيق الانتشار.

إن درجة السعر الأعلى يعتمد على عوامل الحماية المتوافرة: مثل وجود حقوق اختراع، أو وسيلة فريدة في الإنتاج، أو وجود المعرفة الإدارية، أو السيطرة على مصادر الخام، فعندما تتوافر مثل هذه الحماية، فإن قدراً من الاحتكار يكون قد توفر للشركة مما يجعل من السهل عليها وضع أسعار مرتفعة لمنتجاتها الجديدة. وهناك مبرر آخر لوضع أسعار مرتفعة للمنتجات الجديدة وهو الحاجة إلى جهود وترويج كبيرة لتقديم المنتج في السوق. مثال ذلك منتجات غسالات الأطباق. قد يتطلب تسويقها حملات إعلانية مكثفة، ومصاريف بيعية كبيرة وارتفاع هامش ربح الموزعين. كذلك مما يبرر مثل هذه الاستراتيجية حاجة الشركة إلى استرداد مصاريف البحث والتطوير التي تكون قد تكبدتها في تطوير المنتجات.

فضلاً عن ذلك تلجأ الشركة إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون تسهيلاتها الإنتاجية محدودة أو أسواقها محدودة. وعلى العموم فإن هذا القرار يعتمد على اكتشاف طبيعة الطلب على هذه المنتجات الجديدة. ومن ناحية أخرى قد تتبنى الشركة في تسعير المنتجات الجديدة استراتيجية أن تكون منخفضة وذلك عندما يكون الطلب مرناً على هذه المنتجات، أو لتحقيق الانتشار في السوق مما يجعلها تحقق أرباحاً أكثر عن طريق وفورات الحجم الكبير، وكذلك لمنع دخول منافسين جدد في سوق منتجاتها، ولزيادة نصيبها في السوق مما يجعل من الصعب أيضاً دخول منافسين جدد[٤].

ب- تعديل الأسعار:

يتطلب تغير ظروف الطلب والتكلفة إجراء تعديلات على أسعار المنتج أو خط

المنتجات. وقد تكون هذه التغيرات دورية أو مفاجئة، خفيفة أو شديدة تتطلب تعديلاً خاصا أو تعديلاً فوريا. وبغض النظر عن أسباب التغير، فإن على الإدارة أن تكون مستعدة لتعديل الأسعار. كما أن عليها إيجاد نظام لقياس مستويات أسعارها فقد تكون هذه المهمة صعبة وخاصة إذا كانت المنتجات كبيرة جداً. ولكن من الممكن استخدام أحد المنتجات التي تتمتع بحجم المبيعات كبير كمقياس معياري لباقي المنتجات. وغالبا ما يتم ربط أسعار هذا المنتج بأسعار المواد الخام ثم تقاس أسعار باقي المنتجات بالنسبة لتحركات أسعار المنتج القياس الذي تم اختياره.

وأما عن موعد إجراء التعديل، فقد تختار إحدى الشركات سياسة نشطة وتقوم بإجراء التعديلات بصفة دورية، لأنها وجدت في ذلك أكثر فائدة لها، بينما تختار شركة أخرى سياسة رد الفعل وتقوم بتعديل الأسعار كلما تغيرت التكاليف أو تغير الطلب، وذلك لأن تغير الأسعار قد يؤثر على التكلفة، ويؤثر على درجة المنافسة، ويتطلب وقتاً لإبلاغه إلى قنوات التوزيع. ومن أجل ذلك قد تلجأ الشركات إلى القيام بحملات إعلانية قبل أن تغير أسعارها (١١).

طرق التسعير

هناك عدة طرق أو معادلات لتقرير أسعار المنتجات الجديدة أو القديمة، وسوف نشرح في الآتي ثلاثة طرق وهي الأكثر شيوعاً:

١- طريقة التكلفة + هامش محدد:

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعاً وخاصة في مجال تجارة التجزئة نظراً لبساطتها، حيث تقوم تلك المتاجر بشراء منتجات عديدة وتضيف نسبة مئوية معينة إلى تكلفة البضاعة المشتراه وذلك لتحديد أسعارها المبدئية والمصانع التي تستخدم هذه الطريقة، تستخدم أيضاً نفس المبدأ، ولكن يصبح هذا الأمر صعبا إذا كانت السلعة من النوع الفريد أو تشكل ثورة تكنولوجية، أو كانت اختراعا جديداً لم يسبق إليه أحد.

إن أهم ما يبرر استخدام هذه الطريقة سهولتها، وخاصة في متاجر التجزئة التي

تبيع منتجات كثيرة أو في المصانع التي تنتج سلعا متعددة. ولكن على الرغم من انتشار هذه الطريقة، إلا أنه كما أسلفنا لا تصلح إذا كانت المنتجات فريدة، أو تشكل ثـورة تكنولوجية، كما أنه إذا اتبعت مثل هذه الطريقة بدقة وحرفية فقد يـؤدي ذلـك إلى إهمال عوامل الطلب، إذ ليس هناك علاقة بين تكلفة إنتاج السلعة وبين المقدار الـذي يرغب العملاء في دفعه لشرائها.

٢- طريقة الهامش المرن للتسعير:

وهي شكل خاص لطريقة التكلفة + الهامش، فبدلا من وجود نسبة مئوية ثابتـة تضاف إلى التكلفة، فإن نسبة مئوية مرنة تضاف إلى التكلفة، ويعتمد حجم الهـامش بناء على الظروف الاقتصادية ودرجة المنافسة، ودخول المنافسين الجدد. وتلزم هـذه الطريقة الإدارة، بأخذ متغيرات الطلب في الحسبان عند تسعير المنتجات مما قد يـؤدي إلى تحقي ربحية أفضل.

٣- طريقة التسعير عن طريق التجربة:

تعتمد هذه الطريقة أساساً على الطلب وهنا قد تختار الشركة إجـراء اختبـار للسوق، أو تذهب مباشرة في تقديم السلعة للسوق ثم تعدل الأسعار وفقـا لعوامـل العرض والطلب. وغالبا ما تقوم المنشآت بوضع أسعار مرتفعـة في البدايـة ثم تقـوم بتخفيضها حسب الظروف. وعلى العموم فإن هذه الطريقة تعتبر استثناء في التسـعير وليست القاعدة[٣].

الخلاصة

شرحنا في هذا الفصل القرارات التي تواجه رجل التسويق عند تسعير المنتجات وتشمل:

تقرير هيكل الأسعار الذي يشمل:

١. التمييز في الأسعار.

٢. تسعير خط المنتجات.

تقرير مستويات الأسعار والتي تشمل:

١. تحديد أسعار المنتجات الجديدة.

٢. تعديل الأسعار.

والآن إلى أي مدى تستخدم الأبحاث لمساعدة رجل التسويق في اتخاذ قرارات التسعير؟

يلاحظ أن هذا النوع من الأبحاث قد أهمل بالنسبة إلى أبحاث الترويج أو أبحاث المنتجات التي عادة تستخدمها الشركات، فأبحاث التسعير تكاد أن تكون معدومة في الصناعة والتي غالبا ما تتخذ قرارات التسعير منها على أساس الحكم الشخصي لمسؤول التسويق لأثر البدائل المحتملة على الأرباح والتكاليف. وغالبا ما تستخدم طريقة التجربة والخطأ في التوصل إلى قرارات التسعير بعد جمع المعلومات عن أسعار المنافسين. على العموم فإنه من الممكن أن تستخدم الأبحاث للوصول إلى قرارات تسعير رشيدة وخاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة حيث يمكن سؤال المستهلك عن السعر المناسب الذي يرغب في دفعه لهذا المنتج الجديد. ولكن ينبغي أن تؤخذ نتيجة مثل هذا البحث بحذر، فهناك فرق بين السعر الذي يراه مناسبا ثمنا للسلعة وبين ما يرغب في دفعه فعلا. وللتغلب على مثل هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات إلى استخدام أسلوب اختبار السوق أيضا إلى جانب الاستبيان للوصول إلى السعر المناسب للسلع الجديدة.

المراجع

1- Abdulfattah, M.Saed, Marketing, Birut, Dar Al-Nahdah AlArabia, 1983, P.369-395.

2- Beckman, T.N., Marketing, NewYork, The Ronal Press 1977, P.701.

3- Cullition, J.W. The Management of Marketing, Boston, Harvard University, 1981, P.132.

4- Dean, J., Management Economics, N.J., Printice-Hall, Inc., 1979, P.419.

5- Gabor, A., "Price Sensitivity of the consumer", Journal of Advertising Research, IV, No.4 (December, 1974) P.40-44.

6- Kaplan, D.H., Pricing in big business, Washington, D.C., the brookings institution 1985, p.20.

7- Leavitt, H.J., "A Note on some experimental Findings about the meaning of price " Journal of Business, XXVII, No3 (July, 1987), P.205.

8- Mcconnel, J.D., "The Price-Quality relationship in and experimental setting: Journal of Marketing research. V, No3 (August, 186) P.300-330.

9- Oxenfeldt, A.R. Pricing for Marketing executives San Francisco, Wadsworth publishing Co., 1981, P.65.

10- Shapiro, B.P., "The psychology of pricing", Harvard Business Review, XL VI, (July-August, 1983) P.14-25.

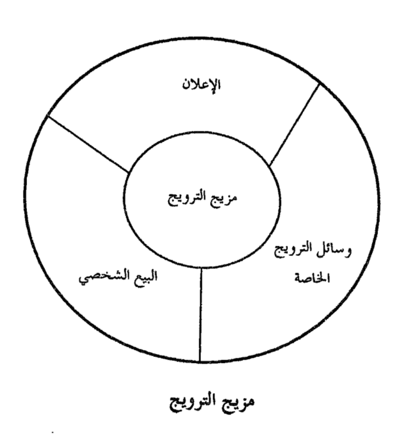
11- Udell, J.G, "How important is pricing in competitve Strategy", Journal of Marketing XXV!!!, No.1 (January, 1984), P.44-48.

الفصل الثالث

استراتيجية الترويج

أهداف الفصل

- بيان استراتيجية الترويج الفعال.
- بيان استراتيجية الإعلان الفعال.
- بيان استراتيجية البيع الفعال.



مزيج الترويج

الفصل الثالث

استراتيجية ترويج المبيعات*

الإعلان كعنصر من عناصر ترويج المبيعات معروف لدى معظم الشركات وتمارسه أغلبها في مختلف وسائل الاتصال، إلا أن هناك وجه آخر للترويج غير الإعلان لا يقل أهمية عنه، نحتاج إلى تسليط الضوء عليه حتى يشيع استخدامه نظراً لما له من أهمية وأثر في دعم المجهودات البيعية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى:

- التعرف على نظرية الاتصال كمدخل لفهم جهود الترويج.
- تحديد المقصود "بترويج المبيعات" للتعرف على مجالاته المختلفة.
- تحديد الأهداف التي يسعى "ترويج المبيعات" إلى تحقيقها.
- تحديد حجم جهود الترويج اللازمة لتحقيق الأهداف.

وأخيراً تقييم جهود ترويج المبيعات للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف.

نظرية الاتصالات

تعرف استراتيجية الترويج بأنها "برامج متكاملة من الاتصالات التي تسعى إلى تقديم الشركة ومنتجاتها إلى العملاء المحتملين بهدف دفع جهود البيع والإعلان لتحقيق مبيعات أكثر وأرباح أفضل".

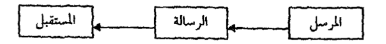
إذا لفهم عملية الترويج لا بد أن نعرف ما المقصود بكلمة "اتصالات"؟

تتصل بمعنى تشارك، تعطي معرفة، تجعل معلوماً، أو تعلن أو تظهر. وبالنسبة لأي

---

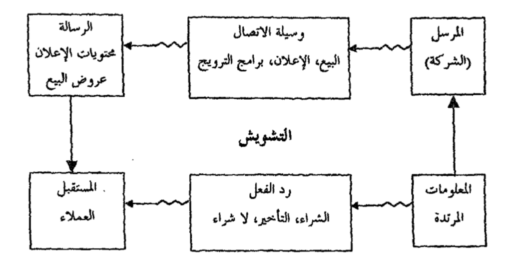
* نشر في مجلة الإداري، عمان، مسقط.

شركة هناك نوعان من الاتصال، الاتصالات الداخلية، وشبكة الاتصال الخارجية، ويشمل الأخير تدفق المعلومات من وإلى السوق. والمعلومات الخارجية هي ما يمكن أن نطلق عليه "اتصالات التسويق".



تتكون عملية الاتصال من ثلاثة عناصر: المرسل، الرسالة، المستقبل.

إن أي عملية اتصال يجب أن تشمل هذه العناصر الثلاثة، ولكن هناك أيضاً عناصر أخرى لعملية الاتصال وهي: الوسيلة، رد الفعل، والتشويش والمعلومات المرتدة وبذلك تتسع عملية الاتصال لتصبح كالتالي:



المرسل أو مصدر الاتصال هو الشركة التي تقوم بعملية الترويج، بينما **وسيلة الاتصال** هي الطريقة التي تم استخدامها لإبلاغ الرسالة والتي قد تكون عن طريق رجال البيع أو الإعلان أو أية طريقة أخرى يمكن استخدامها لتوصيل الرسالة. أما **الرسالة** فهي المحتويات التي ترغب في إيصالها للمستهلك والتي قد تكون شفوية أو مكتوبة مثل الشرح الذي يقوم به البائع أو الإعلان، أو الصورة أو ألوان الغلاف أو غير ذلك.

والمستقبل هو الشخص أو الجماعة أو ذاك القطاع من العملاء الذين وجهت إليهم الرسالة. ويعني رد الفعل الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه عملية الاتصال، والذي قد يكون مجرد إبلاغ المستهلك بوجود البضاعة الجديدة، وقد تكون الغاية معقدة أكثر كمعرفة خصائص ومنافع أنظمة الحاسب الآلي. وقد يكون الهدف تغيير وجهة نظر العملاء حول البضاعة أو تعريفهم بخصائصها، أو إحداث تغير في سلوكهم أي شرائها. كما قد يحدث أحياناً تشويش على الرسالة في أي مرحلة من مراحل الترويج مما يقلل من فعاليتها ويغير من معناها، لذا يلزم لزيادة فعالية الاتصال التعرف فيما إذا حققت الحملة الترويجية أهدافها أم لا، وذلك بتصميم برامج للمتابعة والتحقق والقياس والحصول على المعلومات المرتدة للتأكد من أن الرسالة قد استقبلت بالشكل الذي خطط لها. وبهذه الطريقة يمكن أن تحول عميل منافس إلى عميل لك، وعميل لك لمرة واحدة إلى عميل دائم، وبالتالي تتحول الخسارة إلى ربح والربح إلى أرباح أفضل.

المقصود بعملية الترويج

سوف نأخذ في تعريفنا للترويج معناه الضيق حتى نستثني منه البيع والإعلان ونركز جهودنا على الجانب الآخر منه.

يقصد بترويج المبيعات الجهود التي تهدف إلى مساندة عملية التسويق، وتتم لفترة محددة، وترمي إلى تشجيع الميل إلى الشراء.

وتأخذ هذه الجهود على مستوى المستهلك الأشكال الرئيسية التالية:

تخفيضات في الأسعار حتى ربما تصل إلى دون سعر التكلفة، عرض منتجين بسعر واحد، النماذج أو العينات المجانية للسلع، الكوبونات، الجوائز والمسابقات.

أما على مستوى الموزع، فقد يكون الخصم النقدي، أو سلعة إضافية لكل درزن، الأشكال المناسبة للترويج.

نجد في الكثير من الشركات، أن عبارة "مدير ترويج المبيعات" تشمل مسؤوليات عديدة من جهود الترويج بما في ذلك الدعاية والإعلان، وتحضير الكتالوجات، والمعارض وكثير من هذه الأنشطة لا تقع ضمن "الترويج ذو الطبيعة المساندة".

وحتى في شركات المنتجات الاستهلاكية، فكثير من جهود الترويج تقع تحت مظلة الترويج، ولكن طبقاً للتعريف السابق لا تدخل فيه. فمثلاً: هل إعداد الديكورات في المحلات يعتبر جهوداً ترويجية؟. هل تصميم عبوات جديدة يعتبر جهوداً ترويجية؟ ومما يعقد المشكلة طبيعة كلمة "ترويج المبيعات" التي إذا أخذت حرفيا، فإنها تفسر على أنها تعني جميع الجهود المخصصة "لترويج المبيعات".

بدون شك فإن عبارة "ترويج المبيعات" سوف يستمر استخدامها بشتى الطرق المختلفة، ولكن لغرض بحثنا هذا فسوف نحصرها بجهود الترويج التي لها طبيعة المساندة، بل ويمكن تضييقها أكثر بالنظر إلى جهود الترويج من زاويتين:

- المدى الذي صممت له جهود الترويج لدعم مجهودات الإعلام والترويج.
- توجيه هذه الجهود إلى قطاع العملاء الذي صممت من أجله.

إن الكوبونات، وخصم السعر والإكزيونات، أو الخصم التجاري الذي يتم توفيره لمدة أسابيع أو شهور محدودة هي بالفعل جهود ترويج مساندة.

تحديد الأهداف التي يسعى الترويج لتحقيقها

الهدف الرئيسي من ترويج المبيعات هو جعل العميل يعرف بوجود السلعة بالإضافة إلى التأثير على رأيه فيها من خلال إتاحة الفرصة لتجربتها وبالتالي التأثير على سلوكه وإقناعه بشرائها، وهذه الوظيفية تفسر لنا الترويج كونها عنصر أساسي في برامج ترويج المنتجات الجديدة، وتقل أهميتها إذا كانت البضاعة قديمة ومعروفة لدى العملاء. في هذه الحالة يكون هدف الترويج هو مجرد تذكير العملاء بالبضاعة القديمة أو المعروفة لديهم.

ويعتبر رجل الأعمال وظيفة ترويج المبيعات كعنصر من عناصر التسويق لتحقيق مبيعات أكثر. فمثلاً، تخفيضات الأسعار أو الجوائز أو الكوبونات والمسابقات، والخصم التجاري تدعوا العملاء إلى الشراء وتدفعهم إليه.

وبلا شك، فإن مما يدعوا إلى اللجوء إلى ترويج المبيعات، الفائدة التي تحققها وهي الاتصال والإقناع، فالتجربة مثلاً أفضل وسيلة يتعرف بها المستهلك على مزايا

البضاعة، فبعض المنتجات لا بد من استخدامها وشمها، أو لمسها، أو رؤيتها أو تذوقها قبل أن يقدر المستهلك قيمتها. وكذلك تساهم جهود ترويج المبيعات في زيادة عدد قراء الإعلان. فالإعلان الذي يحتوي على كوبون، أو مسابقة أو جائزة سوف يقرأه عدد أكبر من العملاء، وباعتبار جهود الترويج تجذب انتباه العملاء لقراءة الإعلان فإن ذلك يجعل لها ما يبررها.

وعلى أساس نفس القاعدة، فإن الهدايا العينية الرمزية التي يقدمها الباعة إلى العملاء المحتملين تفتح لهم الأبواب، وتزيد من فعالية جهودهم البيعية. وبالإضافة إلى ذلك تسهل جهود الترويج الاتصالات الشفوية والتي غالباً لا تدرك أهميتها. فمثلا الطفل الذي يتلقى هدية من إحدى المحلات، سوف يتحدث بذلك إلى أقرانه من الأطفال والذي يؤثرون بدورهم على آباءهم باختيار المحلات التي يشترون منها حاجاتهم.

إن من الأهداف الرئيسية لإدارة التسويق في أي شركة هو تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين، وبعض من وسائل ترويج المبيعات تساهم في تحقيق هذا الهدف.

الترويج الذي يستخدم جوائز أو مسابقات، يعتبر وسيلة لتحقيق تميز المنتجات، وكلما كان عنصر التميز فريدا كلما ساهم ذلك في تميز البضاعة ولكن ذلك يكون لمرحلة انتقالية حيث سيقلده في ذلك المنافسين، ولا بد من البحث عن أسلوب آخر لتميز المنتج مرة أخرى لتستمر منتجات الشركة تتميز عن منتجات الآخرين ومن ناحية أخرى، تعتبر جهود الترويج مثل الأوكازيونات، ومنتجين بسعر منتج واحد أو الكوبونات وسيلة تستخدم عادة لعمل تخفيضات في الأسعار، وبذلك فهي شكل من أشكال "حرب الأسعار". مثل هذا النوع من الترويج يؤثر على المستهلك لأنه يوفر مرونة في الأسعار، فمثلاً تخفيض السعر يمكن تطبيقه لمنتج أو لمنطقة معينة أو لفترة محددة، مما يخفف تكلفة الوحدة، ويغري المستهلك بالشراء من المنتج والمنتجات الأخرى التي تبيعها الشركة. ولكن تطبيق مثل هذه السياسة على نطاق واسع يجعلها تصبح مكلفة للغاية. وسبب آخر يبرر استخدام مثل هذه السياسة في حدود مختارة هو الفرصة التي تمثلها في تقليص جهود الترويج كلما لزم الأمر وذلك بسبب سهولة تقديمها ووقفها حسب الحاجة. فمثلاً عندما يقوم منتج جديد أو عندما يواجه منتج

قديم منافسة قوية في إحدى المناطق، فإن تخفيضات الأسعار تكون جذابة للعملاء، وإذا زالت الأسباب فيمكن وقف برامج الترويج بسهولة.

وأخيراً فإن أساليب الترويج في خفض الأسعار تؤكد للمنتج بأن تاجر التجزئة سوف يجعلها تمر إلى المستهلك، بينما إذا أعطى المنتج تاجر التجزئة خصما تجارياً أكبر فليس هناك ما يؤكد له أن المستهلك سوف يستفيد منها.

تحديد حجم برامج ترويج المبيعات

كقاعدة عامة يجب اعتبار العوامل التالية عند تقدير حجم ميزانية الترويج.

أ- المرحلة التي يمر بها عمر المنتج:

نظرا لأن جهود الترويج يتم تصميمها لتشجيع الناس على تجربة المنتج، فغالبا ما تكون فعالة إذا كان المنتج قد ظهر لأول مرة، فالكوبونات، النماذج أو الجوائز أو الخصم التجاري غالباً ما تستخدم في برامج تسويق المنتجات الجديدة.

وإذا كان البضاعة في منتصف العمر أو آخره، فإنه يمكن استمرار جهود الترويج السابقة ولكن فاعليتها سوف تكون أقل، وقد تستخدم للرد على ظهور بضاعة جديدة، وقد يكون الهدف منها اختراق قطاع معين من السوق لأول مرة. وعلى كل حال، فإن المردود سيكون أقل منه في حالة استخدامها لترويج بضاعة جديدة.

ب- نمط سلوك المشترين:

بعض أنماط الشراء لدى المستهلكين قد تجعل من جهود الترويج مطلوبة وفعالة مثال ذلك، بعض "العروض الخاصة" كجوائز الأطفال. كذلك قد تكون فعالة عند استخدامها في فترات معينة كما في حالة البضاعة الموسمية، لذا فيلزم التعرف على أنماط شراء المستهلكين عندما نقرر حجم ميزانية جهود الترويج.

جـ- طبيعة المنافسة:

إذا اشتدت المنافسة، وحاول الكثير من الموزعين توسيع حصتهم من السوق

خلال إضافة منافذ توزيع جديدة أو اختراق مناطق جديدة، أو قطاع جديد من العملاء، فإن جهود الترويج في مثل تلك الحالات سوف تكون مفيدة.

وعلى العموم، فإن الشركات تختلف في طرق تحديدها لميزانية وحجم جهود الترويج، فغالباً ما تقوم على أساس تقدير جزافي دون أي تحليل للسوق، ولا يخفى ما لمثل هذا الأسلوب من مخاطر الإسراف أو التقتير، وبعضها الآخر يلجأ إلى تقدير نسبة مئوية من حجم المبيعات لجهود الترويج... وهذا يثير السؤال هل المقصود من جهود الترويج أن تؤثر في المبيعات أم أن المبيعات تؤثر على حجم جهود الترويج؟ فمن الخطأ أن ننظر إلى جهود الترويج كنتيجة بدلاً من أن تكون سبباً، لذلك تلجأ شركات أخرى إلى تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من وراء جهود الترويج، ثم تقرر الميزانية التي تساعدها في بلوغ تلك الأهداف. وهذا بالطبع أكثر الأساليب منطقية رغم صعوبة قياس نتائج الترويج، ولذلك تلجأ شركات أخرى إلى أساليب أخرى لتقدير حجم جهود الترويج فبعضها ببساطة يخصص لها كل ما يقدر على تخصيصه لهذا الغرض حسب مقدرته المالية، والبعض الآخر يلاحظ ما يصرفه المنافسون على جهود الترويج ثم يحاول تقليده في ذلك.

برامج ترويج المبيعات

لا يوجد قواعد عامة لاختيار أسلوب ترويج عن آخر، فالحاجة إلى منتج معين في وقت من الأوقات قد يدعو إلى استخدام "نماذج أو عينات" وبعد سنة أخرى قد يكون استخدام الجوائز أكثر فعالية في ترويج نفس المنتج، ومن ناحية أخرى، فإن تكلفة بعض المنتجات قد يحول دون استخدام أسلوب "النماذج أو العينات" ولكن تسمح باستخدام المسابقات كما في حالة ترويج السيارات مثلاً.

فيما يلي بيان بأساليب الترويج المختلفة، وبالطبع على سبيل المثال وليس الحصر، والتي يمكن اختيار إحداها. إن مجال ترويج المبيعات رحب للابتكار والمبادأة، وإيجاد أساليب مبتكرة لتستخدم لأول مرة.

أ- النماذج أو العينات:

تعتبر النماذج أو العينات جذابة إذا كانت البضاعة زهيدة في قيمتها، أو عندما يسهل توزيعها في كميات صغيرة أقل من الكمية المعتادة، أمثلة على ذلك معجون الأسنان، الشامبو، السجائر التي عادة ما يستخدم في ترويجها مثل هذا الأسلوب، حتى السيارات والطائرات يتم ترويجها حديثاً بنفس الأسلوب ولكن عن طريق نماذج مصغرة تعطى لمكاتب السياحة أو الأطفال أو الموزعين.

إن أهم ميزة لهذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة للمستهلك للتعرف مباشرة على مزايا السلعة، فالسلع التي يتم توزيع نماذجها عن طريق البريد، سوف يستلمها العملاء، وسوف يجربونها بلا شك.

ولكن هذا الأسلوب له عيوب عديدة، فعند مقارنته بأساليب الترويج الأخرى فسوف نجده مكلفاً بلا شك، كذلك فإن النماذج ذات الحجم الصغير قد لا تعطي المستهلك فكرة حقيقية عن المنتج، فضلاً عن أن تجار التجزئة يقاومون مثل هذا الأسلوب عند طرحه في الأسواق خشية خفض مبيعاتهم.

وعلى العموم، يجب الاعتراف بأن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً ترويجياً فعالاً وخاصة عندما تنشأ شبكة توزيع جديدة، فبينما قد يقاوم تاجر التجزئة هذا الأسلوب خشية ضياع فرصة بيعية عليه إلا أنه يدرك تماماً أهمية هذا الأسلوب كأداة لجذب المستهلك، وسوف يكون راغباً بلا شك أن يكون في موقف يستطيع فيه تلبية طلبات العملاء.

ب- الجوائز:

تقدم الجوائز بعدة أشكال، فقد تكون مرفقة مع البضاعة، أو موضوعة داخل العبوة، أو قد تعطى للعميل بشكل مستقل، معظم الجوائز القيمة تعطى للعملاء عندما يظهرون دليلاً على قيمة مشترياتهم، وقد تعطى نقدية أو على شكل عيني.

إن قوة الجوائز في كونها تساهم في تمييز المنتجات وخاصة في حالة الجوائز الفريدة، وكذلك إتاحة الفرصة للتجربة الحقيقية للمنتجات، وخاصة أن المشتري يشتري عبوة كاملة أو أكثر من المنتج، وإذا تم اختيار الجوائز بعناية، فقد تساعد

الجوائز على بناء الثقة والولاء للمحل أو المنتج، واستمرار التعامل معه أو الشراء منه.

وكقاعدة، فإن المستهلك يتلقى عائداً حقيقياً على استخدامه لأمواله عندما يتلقى جائزة، وحتى نحتفظ بتكلفة الجوائز تحت السيطرة، فعادة ما تستخدم الجوائز من الأنواع الرخيصة، وقد يثير ذلك العملاء لكن التجربة أثبتت في الواقع أن ذلك لا يعتبر مشكلة حقيقية. أن المشكلة الحقيقية من وجهة نظر البائع هي في كيفية اختيار الجائزة المناسبة ومقدرته على توفيرها للمستهلك.

ومن صور الجوائز "الطوابع التجارية" التي تعرضها المحلات التجارية وتهدف إلى بناء ولاء العميل للمتجر الذي يعرضها. وكبقية وسائل الترويج، فإن الغرض من هذه "الطوابع التجارية" هو تمييز المحلات التي تستخدمها عن تلك التي لا تعرض الطوابع. ويعني عرض "الطوابع" هو إعطاء عدد من "الطوابع" الخاصة بالمحل إلى المشتري حسب قيمة مشترياته، والذي يقوم بجمعها إلى أن تصل كمية معينة، فيقوم بإعادتها إلى المحل أما مقابل مبلغ نقدي أو الحصول على بضاعة إضافية مجاناً.

جـ- تخفيضات الأسعار والكوبونات:

يعتبر الأسعار، والكوبونات أساليب شائعة في ترويج المبيعات ولكنها تعاني أيضاً من سهولة تقليد المنافسين لها بسرعة، وإذا زادت ممارسة تخفيضات الأسعار عن حدها فإن ذلك يقلل من قيمة البضاعة في أعين المستهلكين، وكذلك قد تؤدي إلى الشراء "في وقت العرض" فقط. وعلى العموم، يشيع استعمال هذه الأساليب في الصناعة عندما يكون المخزون من السلع عالياً، أو لجذب العميل لتجربة منتج معين.

ويمكن استخدام أسلوب تخفيض الأسعار عن طريق طباعة أو لصق بطاقة على عبوات محددة وتعلن عن التخفيض لهذه العبوة من المنتج، أما الكوبونات فهي تتميز بأنها لا تعتبر تخفيضاً مباشراً وواضحاً للسعر، وهي تحث المستهلك على سرعة الشراء للاستفادة من العرض. ويقاوم تجار التجزئة الكوبونات نظراً لاعتبارهم لها بأنها تضيع وقت البائع على الصندوق، وقد تغلب البعض على ذلك، عن طريق تخصيص بائع محدد لاسترداد قيمة الكوبونات.

د- المسابقات:

الهدف من المسابقات هو جذب أكبر عدد من العملاء في وقت العرض، وغالباً ما يطلب من العملاء تعبئة "بطاقات" معينة للاشتراك في المسابقة. وعلى أي حال، فإن إعلانات المجلات والجرائد غالباً ما تحتوي على شروط المسابقات، والنماذج اللازمة لتعبئتها حتى تسهل عملية المشاركة فيها. وقد تعتمد المسابقات على المهارات أو لا تعتمد عليها، أو قد يجري السحب بطريقة عشوائية على أسماء المشتركين في المسابقة وقد أثبتت التجربة أن هذا الأسلوب فعال في تحقيق المزيد من المبيعات. وبينما تستقطب المسابقات الأشخاص الذين لديهم روح المغامرة إلا أنها تواجه بعض المشاكل فالمسابقات التي تعتمد على مجرد الحظ تعتبر غير قانونية في كثير من البلاد. وبالإضافة إلى ذلك قد يصعب تقدير المهارات في المسابقات التي تعتمد على المهارة، فضلاً عن صعوبة اختيار الجائزة التي تتناسب مع البضاعة محل الترويج.

وعلى العموم، يعتبر هذا الأسلوب محل شك من قبل العملاء، فيما إذا كان يتم فعلاً توزيع جوائز المسابقات وخاصة إذا كانت غالية الثمن.

قياس فعالية برامج الترويج

يستخدم لقياس فعالية برامج الترويج أساليب الاختبار "قبل" و "بعد" تقديم البرنامج الترويجي.

أ- الاختبار "قبل" لبرامج الترويج:

اختبارات "قبل" للجوائز ومسابقات البيع شائعة الاستعمال، ويتم في الغالب مناقشتها مع الإدارة ورجال البيع قبل تقديمها، ويؤكد على هذا الأسلوب جيمس توماس James Thomas حيث يقول:

"يجب عدم التقليل من أن أهم نصيحة يمكن أن تحصل عليها عندما تقدم برامج ترويج المبيعات هي رجال المنظمة نفسها ورجال التسويق في منافذ التوزيع، كما أن قبول الأشخاص المعنيين بها يعتبر سبباً جوهرياً في نجاحها".

وكخطوة أخرى، لتقييم مجهودات الترويج هي تكوين لجنة من المستهلكين للحكم عليها حيث يمكن لنا عرض نماذج من الجوائز عليهم لأخذ آرائهم، أو مناقشة أفكار المسابقات معهم لتقييمها قبل تقديمها. طبعاً، الأبحاث من هذا النوع يسهل إجراؤها وتتم عادة بأقل تكلفة، كما يتم التعرف على برامج الترويج الغير مناسبة بسرعة.

وفي حالة الجوائز، يمكن استخدام أسلوب اختيار "المقارنات الثنائية" بين مجموعة مختارة من المحلات بأقل تكلفة، وأسلوب آخر أكثر شيوعا هو اختيار مجموعة من العملاء وإرسال العرض إليهم عن طريق البريد وبهذا الأسلوب يمكن التعرف على مقدرة الجوائز في استقطاب العملاء. وسيلة أخرى، وهي عرض الجوائز في الصناديق بدون القيام بأية إعلانات، وبذلك يتم تقدير مدى استقطابها للعملاء. وهذه أيضاً يمكن إجراؤها بأقل تكلفة.

وعلى العموم غالبا ما تستخدم إجراءات أسلوب الاختبار "قبل" عند تقديم منتج جديد في السوق وذلك لأن ترويج المبيعات يعتبر جزءا مكملاً لتقديم منتج جديد في السوق لأول مرة.

ب- الاختبار "بعد" لبرامج الترويج:

الشركات التي تستخدم أساليب الترويج بكثرة تجد أن من الأسهل لها استخدام أسلوب "بعد" في اختبار فعالية برامج الترويج، حيث تقوم بجمع معلومات عن المبيعات وتحللها إلى عواملها التي أثرت فيها ومن ضمنها بالطبع جهود الترويج، ولكن هناك أسباباً جوهرية للذهاب إلى ما وراء "المبيعات" في تقييم جهود الترويج. إن الهدف الرئيسي من جهود الترويج هو الحصول على مشترين جدد للسلعة الذين يتوقع منهم أن يستمروا في شرائها بمجرد أن يتعرفوا عليها. ولكن ليس هناك ما يؤكد لرجال التسويق بأن المبيعات لم تكن مجرد "بناء مخزون" لعملاء السلعة الذين يشترونها أصلاً، بمعنى أنه ليس هناك ما يؤكد لهم بأن زيادة المبيعات نشأت بسبب استقطاب عملاء جدد. وسبب آخر للذهاب إلى ما وراء "المبيعات" هو الرغبة في تقدير ما إذا كان قد تم اختراق قطاع معين من العملاء أو السوق. حيث غالبا ما توجه برامج الترويج

لقطاع معين من العملاء (العرسان، عائلات لديها أطفال، بعض المهنيين) ويمكن قياس النجاح بمقدار التأثير على المجموعة التي وجهت لها برامج الترويج. ومما يستدعي أيضاً استخدام أسلوب الاختبار "بعد" أن برامج الترويج يمكن خفضها أو زيادتها طبقاً لآثارها على المبيعات، ومن أجل ذلك فإن التقارير الفورية والمبكرة عن نتائج تلك الحملات ضرورية لاتخاذ مثل تلك القرارات.

الخلاصة

وخلاصة القول: أن برامج ترويج المبيعات كشكل من أشكال استراتيجيات التسويق تلعب دورا رئيسياً أكثر مما هو معترف به. فمن خلال مقدرتها على إقناع العملاء بتجربة السلعة فإنها تعطي للشركة الفرصة للتأثير عليهم، ولأن برامج الترويج تعتبر وسيلة اتصال مساندة، فإنها تتيح الفرصة للشركة لإجراء التعديلات في استراتيجياتها بسهولة أكثر من أوجه الاتصال الأخرى.

المراجع

1- W.P. Dunham: "New Dimensions in measuring Premium Promotions", Proceedings of the American Marketing Association, June, 1973, P.315.

2- John Arndt: "Word of Mouth Ads". (New York: The Advertising Research Association F9oundation) 1977.

3- C.L. Hinkle: "The Strategy of Price Deals", Harvad Business Review XLIII, No.4 (july-August)1975,83.

4- David B.Montgomery: "Consumer Characteristics Associated with Dealing: An Empirical Expmple" Journal of Marketing Research, VIII, (February, 1971), 118-20.

5- "Women Shoppers' Opinions of Special Offers. "A Survey Conducted for the Association of National Advisors by Alfred Politz Research in March 1983, 798..

6- Carl-Magus: "Prmiums-Forgotten by Theory", Journal of Marketing, XXXI; No.2 (April, 1971), 26-34.

7- R.M.Prentic: "Coupon Promotions" (New York: Association of National Advertiesers, 1972.

استراتيجية الإعلان الفعال*

يعتبر الإعلان من أهم التحديات التي تواجه إدارة التسويق في المنشأة وذلك لعدة أسباب منها: أنه محدود بالميزانية التي تقررها الشركة لأغراض الإعلان، ولصعوبة قياس فعالية الإعلان، ومعرفة ما هو الإعلان الجيد وغير الجيد، وأخيراً لأنه يمثل استثماراً طويل الأجل.

وظيفة الإعلان

يهدف الإعلان أساساً إلى التأثير على سلوك المشتري، ويمكن قياس نتائجه في هذا الشأن بثلاث طرق:

- مدى إدراك المشتري للإعلان.
- موقف المشتري من السلع المعلن عنها.
- وأخيراً مقدار المبيعات.

وكما ذكرنا آنفاً، فإن الإعلان يمثل استثماراً طويل الأجل، وعليه فسوف يأخذ وقتا طويلاً حتى تظهر نتائجه على المبيعات. لذلك تزداد أهمية المقياس الأول والثاني.

وعموماً يهدف الإعلان إلى:

- الحصول على عملاء جدد للمنشأة.
- زيادة كمية الطلبية.
- تسهيل مهمة رجل البيع.
- التغلب على موسمية المبيعات.
- تقديم استعمالات جديدة للسلعة.
- إعلان تخفيضات الأسعار.
- تثقيف المستهلك حول استخدام السلعة.

---

* قبل للنشر في مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة ، عُمان-مسقط.

- ترويج عبوات جديدة للسلع.

وتهتم إدارة التسويق بتوجيه جهود الإعلان، وتحاول الإجابة على أسئلة مثل:

- ما هي خصائص السلعة التي ينبغي التركيز عليها في الإعلان؟
- ما هو قطاع السوق الذي ينبغي أن يوجه إليه الإعلان؟
- وما هو أنسب وسيلة وأنسب وقت للإعلان؟

العوامل التي تؤثر على استخدام الإعلان

يتطلب تحديد مقدار المبالغ التي ينبغي تخصيصها للإعلان فهم طبيعة وخصائص السلع التي تبيعها المنشأة، وخصائص الإعلان كوسيلة اتصال، وفيما يلي شرح لها:

أولاً: خصائص السلعة

يبدأ تحليل فرص استخدام الإعلان بتحليل خصائص السلعة التي ترغب في الإعلان عنها. فهناك سلع تتمتع بطلب أساسي قوي كالسلع التي تظهر في السوق لأول مرة مثل: غسالات الصحون، أو خلاط الكعك. فعندما تظهر سلع جديدة يحتاج المنتج للإعلان عن وجودها، أو يخصص لذلك مبالغ طائلة يأمل في استردادها بسرعة عن طريق المبيعات المتوقعة نتيجة لهذا الطلب الأساسي والقوى عليها.

كذلك هناك سلع تتمتع بخصائص فريدة ويمكن للإعلان إبلاغ المستهلكين بهذه الخصائص التي تجعل من السلعة متفوقة على السلع المنافسة. ولكن ينبغي الإشارة إلى أنه ليست كل السلع الفريدة يلزم الإعلان عنها، فالموضات تعتبر سلعاً فريدة ولكن الإعلان عنها قد يكون مكلفا مما يجعله أحياناً غير ضروري.

وفضلاً عن ذلك هناك سلع أخرى تتمتع بخصائص غير ظاهرة للعيان، في مثل هذه الحالة يساعد الإعلان في إبراز هذه الخصائص المخفية وخاصة في المنتجات الميكانيكية كالسيارات والغسالات...الخ، أضف إلى ذلك كثيرا من السلع يعتمد بيعها على الدوافع القوية لدى المستهلك لشرائها فهذه يفضل الإعلان عنها كالسلع التي تؤثر على مظهره أو صحته مثل الأدوية والأغذية.

وأخيراً يساعد توافر جودة موحدة للسلعة أو سهولة التعرف عليها في الإعلان عنها.

ثانياً: خصائص الإعلان

على الشركة التي ترغب في استخدام الإعلان أن توفر المبالغ اللازمة للإنفاق عليه، فإذا لم يكن لديها الأموال الكافية فإنها لا تقوم به.

يعتبر الإعلان مصروفا خارجا من الجيب، وفي هذا ما يفسر لماذا تلجأ كثيرا من المنشآت إلى الاعتماد على البيع الشخصي في معادلتها الترويجية. فتكاليف رجال البيع الذين يدفع لهم على أساس العمولة فقط تغطي من المبيعات التي يحققونها مباشرة. كذلك تفسر خاصية الإعلان هذه (كمصروف-خارج من الجيب) لماذا يلجأ كثير من المنتجين وخاصة الصغار منهم إلى إعطاء الموزعين هامش خصم كبير وذلك حتى يتجنبوا الإعلان بأنفسهم، ويتركون ذلك للموزعين ليقوموا به نيابة عنهم.

ومن خصائص الإعلان أيضاً أنه وسيلة اتصال عامة، ولذلك فإن الشركات الصغيرة التي لديها أسواق محددة قد تجد في الإعلان وسيلة مكلفة للإعلان عن منتجاتها. ومن خصائص الإعلان التي تؤثر على مدى استخدامه هو عدم المرونة التي يتميز بها. فعندما يستخدم المعلن وسائل الإعلان العامة فإنه يهدف إلى التأثير على أكبر عدد ممكن من الناس، ولكن الأفراد يختلفون في دوافعهم وحوافزهم وبالتالي فإن هناك أناس لا تؤثر فيهم الرسالة الإعلانية. ويدرك المعلنون هذه الخاصية ولذلك فهم يلجأون إلى تغيير الرسالة الإعلانية بين حين وآخر لزيادة عدد الأشخاص الذين يتأثرون بها ومن ناحية أخرى قد يؤثر كثرة الرسائل الإعلانية عن السلع سلباً على سمعتها.

وهناك خاصية أخرى، للإعلان تؤثر على استخدامه وهي أن الإعلان يحتاج إلى التفكير والتخطيط مسبقاً، فما أن يأتي وقت وضعه في وسيلة الإعلام حتى تكون ظروف السوق قد تغيرت ويفقد بالتالي الكثير من فعاليته.

طرق تحديد ميزانية الإعلان

لتحديد ميزانية الإعلان، هناك عدة طرق يمكن الاختيار من بينها:

أولاً: الطريقة التحكمية

تعتمد هذه الطريقة على تقديرات المدير الشخصية المستمدة من خبراته وتتـم عـادة بدون إجراء تحليل علمي، ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة، منها مثلاً، أن الإعلان في هـذه الحالة يعكس خصائص شخصية المدير ويعبر عن عواطفه. أضـف إلى ذلـك أن ميزانيـة الإعلان قد لا تكون مناسبة لتحقيق أهداف الترويج، وتحقيق الاستخدام الأمثلة للموارد.

ثانياً: طريقة النسبة المئوية من المبيعات

وهذه الطريقة ليست أكثر من احتساب نسبة مصاريف الإعـلان إلى المبيعـات والتي صرفت في العام الماضي ثم استخدام نفس هذه النسبة لتحديد ميزانيـة الإعـلان للعام القادم. ويعتبر هذا الأسلوب شائعا للعديد من الأسباب، مثل سهولة احتسـابه، وقربه من تفكير المدير حيث يؤدي إلى الظن بالدقة، كما يسهل الدفاع عنـه أمـام الإدارة العليا والمساهمين، كذلك لأنه أكثر أمانا بسبب ارتباط الصرف بالدخل مـن المبيعات وبالتالي لا يوجد احتمال عدم تواجد المخصصات للإعلان.

ومن ناحية أخرى فإن استخدام هذا الأسلوب يوحي بأن الإعلان يـأتي نتيجـة المبيعات ولكن المفروض هو العكس أي أن الإعلان هو الذي يحقق المبيعات. لذلـك يلجأ البعض لتجنب ذلك أن تخصص ميزانية الإعلان على أساس نسبة مئويـة مـن المبيعات المقدرة وليس مبيعات السنة الماضية.

ثالثاً: طريقة العائد على الاستثمار

يرى "جول دين" بأنه يجب أن ينظر إلى الإعلان على أنه استثمار، كـأي اسـتثمار آخر مثل الإضافات الرأسمالية أو أية استخدامات أخرى للأموال وبالتالي يجـب أن تقـرر ميزانية الإعلان على أساس مدى العائد المتوقع منه مثل أي استثمار آخر. قد يكون ذلـك صحيحاً بالنسبة للإعلانات التي تتعلق بالمؤسسة بصفة عامة، ولكن على الرغم من أن هـذا الأسلوب يبدو منطقياً إلى أنه لا يخفي صعوبة قياس العائد على الاسـتثمار في الإعـلان، ذلك أن طبيعة الإعلان تختلف عن المصروفات الرأسمالية في المعدات والآلات.

رابعاً: طريقة ميزانيات المنافسين

تتأثر ميزانية الإعلان في هذه الحالة بمقدار ما يخصصه المنافسون لميزانيات إعلانهم. وتتميز هذه الطريقة بأنها تأخذ في الحسبان المنافسين والذين هم أحد أهم المتغيرات في البيئة المحيطة في الشركة. وتشكل بذلك خطوة متقدمة عن طريق النسبة المئوية للمبيعات. ولكن تؤخذ على هذه الطريقة أنها لم تأخذ في الحسبان أهداف المنظمة من الإعلان، وعدم الاهتمام بالمشتري، كذلك تفترض بأن جميع المنافسين لديهم أهداف متشابهة ويواجهون نفس الظروف. وهذه بالطبع فرضيات خاطئة فضلاً عن صعوبة الحصول على معلومات تتعلق بميزانيات إعلان المنافسين.

خامساً: طريقة الهدف والوسيلة

يلاحظ أن جميع الطرق السالفة لم تخلو من النقد، أما بسبب أنها لم تأخذ في الحسبان الأهداف المرجوة من الإعلان أم لأنه تنقصها المعلومات اللازمة. وهذا يقودنا إلى الأسلوب الأخير وهو طريقة الهدف والوسيلة وهذه الطريقة يسهل وضعها، وكل ما يلزم هو تحديد أهداف واقعية ومقبولة، ومن ثم احتساب جميع مصاريف الإعلان اللازمة لتحقيقها. ورغم منطقية هذا الأسلوب إلا أنه أيضاً لم يخلو من نقد. فقد لا تعرف الإدارة بالضبط ما هو مقدار التكاليف المناسبة لتحقيق الأهداف. أو حتى فيما إذا كانت الأهداف التي تم تحديدها تستحق هذا الجهد لتحقيقها.

اختيار الرسالة الإعلانية

يشكل تقرير ميزانية الإعلان أهم التحديات التي تواجه إدارة التسويق في المنشأة، ولكن تقرير كلفة صرفها تشكل تحديا من نوع آخر. سوف ننظر هنا في ثلاثة أمور.

- اختيار الرسالة الإعلانية.
- تقرير كيفية توزيع المبالغ المخصصة للإعلان على وسائل الإعلام.
- تقرير جدولة الإعلانات أي توزيع الإعلانات على مسافة زمنية معينة.

أولاً: اختيار الرسالة الإعلانية

ما هو المقصود بالنسخة الإعلانية؟ النسخة الإعلانية قد ينظر إليها في أضيق نطاق

وهو كل ما هو مكتوب فيها. وقد ينظر إليها في عبارة أوسع كما يفعل المعلنون وهي أنها كل ما يتعلق بالإعلان من كلمات، وصور، وألوان...الخ، وبذلك فإن النسخة الإعلانية هي الإعلان في شتى صوره. أي كل ما نراه ونسمعه، ونقرأه.

وتواجه المعلن عند اختيار النسخة الإعلانية مشكلتان الأولى: تقرير ما الذي سيقوله أو يكتبه، أو يعرضه للمشاهدة، والثانية كيف يقول أو يكتب أو يعرض النسخة الإعلانية.

الخطوة الأولى في تقرير ما الذي سيقوله أو يكتبه أو يعرضه للمشاهدة هي في تحديد الفكرة التي سيدور حولها الإعلان. هذه هي الخطوة الأولى في الرسالة الإعلانية الناجحة. وتلعب الأبحاث دوراً هاماً في تحديد فكرة الرسالة الإعلانية كما ساهمت الدراسات السلوكية في هذا المجال مساهمة كبيرة. فقد أثبتت الأبحاث فعالية استخدام عامل "الخوف" في الرسالة الإعلانية. فمثلاً عند الإعلان عن الأدوية أو معجون الأسنان يكون إثارة "المخاوف" من عدم استخدامها عامل فعال في الرسالة الإعلانية.

كذلك فإن استخدام أسلوب المجادلة وبيان ما للسلعة وما عليها عامل فعال أيضاً في الرسالة الإعلانية. ولكن غالبية المنتجين لا يرغبون في بيان الحجج المعارضة للسلعة. وعلى العموم فإن هذا الأسلوب يعتبر مناسباً عندما يكون جمهور السلعة مثقفاً.

كذلك درست فعالية الرسالة الإعلانية مع مرور الوقت، حيث لوحظ أن تأثير الرسالة الإعلانية يتلاشى مع مضي الوقت ومن ناحية أخرى، فقد لوحظ أن كثرة تكرار الرسالة الإعلانية قد يؤثر سلباً على سلوك المشتري. ومما يؤثر على فعالية الرسالة الإعلانية أيضاً استخدام "نجوم" المجتمع فيها، كممثل مشهور، او لاعب محبوب، فقد لوحظ أن ذلك يسهل تقبل الجمهور للسلعة.

ويرى كثير من رجال الإعلان، إن الإعلان فن أكثر منه علم. وأنه عندما يتم تصميم الرسالة الإعلانية يجب عدم التقيد بقواعد أو سلوكيات معينة، وأن يترك الأمر لإبداع مصمم الإعلان حتى يكون الإعلان فعالاً وناجحاً.

ومن المسائل المهمة في فعالية الرسالة الإعلانية ليس فقط في ما الذي ستقوله أو

تعرضه ولكن في الكيفية التي ستقولها أو تعرضها بها، فمثلاً كثير من الإعلانات الغير ملونة والتي لم تنجح، تشير إلى عدم الاهتمام بكيفية وضع الرسالة الإعلانية.

ثانياً: اختيار الوسيلة الإعلانية

المشكلة الثانية التي تواجه إدارة التسويق هي في كيفية إنفاق الميزانية المخصصة للإعلان. ويشمل ذلك بالطبع، تخصيص تلك الميزانية أو توزيعها على بدائل الوسائل الإعلانية المتاحة. ويتطلب تحقيق ذلك أمران: الأول تحديد طبيعة السوق الذي سيوجه إليه الإعلان. والثاني تقرير الوسيلة الإعلامية الملائمة التي تصل ذلك القطاع من السوق.

أولاً: تحديد طبيعة السوق

غالباً ما يتم إهمال تحديد طبيعة السوق عند إعداد الحملات الإعلانية على الرغم من أهمية هذه الخطوة وعلى العموم، فإن التعرف على خصائص السلعة يقرر أسواقها، والأسواق بدورها تحدد الوسيلة الإعلامية الملائمة للوصول إليها. لذلك ينبغي جمع المعلومات عن: من الذين يشترون السلعة؟ وأين يتواجدون؟ ومتى يشترونها؟

ثانيا: تحديد طبيعة الوسيلة الإعلامية

لتحديد طبيعة الوسيلة الإعلامية، يلزم التعرف هنا على جانبين: الأول خصائص الوسيلة الإعلامية والثاني المقياس الكمي الذي يحدد قيمة الوسيلة الإعلامية.

أ- خصائص الوسيلة الإعلامية:

للوسائل الإعلامية خصائص واضحة تميزها عن بعضها البعض. وقد تكون هذه الخصائص محددة وقابلة للقياس، فمثلاً الراديو يتميز بإمكانية استخدام الصوت بينما لا تتمتع بهذه الخاصة المجلات أو الجرائد، كما أن التلفزيون يتمتع بخاصية إضافية لا تتمتع بها وسائل الإعلام الأخرى وهو استخدام الصورة بالإضافة إلى الصوت المسموع.

كما قد تكون هذه الخصائص غير ملموسة أو ملموسة، وغير قابلة للقياس مثل سمعة الوسيلة الإعلامية، ومدى الاعتماد عليها...الخ. ويساعد التعرف على خصائص الوسيلة الإعلامية في اختيار الوسيلة الإعلامية الملائمة للسلعة محل الإعلان.[٢]

- **القياس الكمي للوسيلة الإعلانية**

تساعد خصائص الوسيلة الإعلامية في تضييق نطاق الخيارات أمام المنشأة، إلا أنه تبقى هناك مشكلة الخيار بين أنواع الوسائل الإعلامية ذاتها فمثلاً، تكون المشكلة في الحالة الأولى الخيار بين وسائل الإعلام المختلفة من تلفزيون وراديو ومطبوعات، فإذا تحددت الوسيلة الإعلامية طبقاً لخصائصها وخصائص السلعة، ولتكن المطبوعات مثلاً، تبقى مسألة اختيار أي من المطبوعات: المجلات أو الجرائد، وإذا اخترنا الجرائد فأي من هذه الجرائد أو كيف توزع الإعلان على مجموعة الجرائد المختارة.

يساعد في ذلك عدد من المقاييس منها:

- توزيع الوسيلة الإعلامية.
- درجة الإطلاع على الوسيلة الإعلامية.
- درجة الإطلاع على الإعلان أو إدراكه.

١- توزيع الوسيلة الإعلامية:

يحدد مدى توزيع الوسيلة الإعلامية قيمتها. فقيمة الجرائد أو المجلات تحددها عدد النسخ التي تم توزيعها. وللتلفزيون والراديو هي عدد الأجهزة المتواجدة في البيوت وحتى في السيارات. وتقوم جهات متخصصة بنشر مثل هذه المعلومات يمكن الرجوع إليها لقياس فعالية الوسيلة الإعلامية.

٢- درجة الإطلاع على الوسيلة الإعلامية:

كما يشير المسمى هو عدد الأشخاص الذين قرأوا أو شاهدوا الوسيلة الإعلامية بالفعل. فعدد الجرائد التي تم توزيعها ليس كافياً لأن العدد الواحد قد يطلع عليه أحياناً أكثر من شخص. وللوصول إلى عدد الأشخاص الذين فعلاً اطلعوا على الوسيلة الإعلامية ليس أمراً سهلاً، وخاصة بالنسبة للتلفزيون ولكن قام باحثون بتركيب جهاز على التلفزيون يحدد متى تم فتحه، والقناة التي كانت مفتوحة، والمدة التي استمر عليها. ورغم ذلك فإن هذه الوسيلة لا توضح عدد أشخاص الذين كانوا فعلا يشاهدون

البرنامج عند فتحه. وعلى العموم، يمكن إجراء أبحاث للوصول إلى درجة الإطلاع على الوسيلة الإعلامية وإن كانت لا تعطي درجة دقة عالية ولكنها على أية حال كافية للحكم على قيمة الوسيلة الإعلامية.

٣- درجة الإطلاع أو إدراك الإعلان:

الذي يقرأ مجلة أو جريدة قد لا يطلع على كل الإعلانات فيها، وحتى الذي اطلع عليها قد لا يتذكرها. وكذلك الحال في التلفزيون، فقد يترك المشاهد الغرفة عند عرض الفقرات الإعلانية. لذلك فإن معرفة درجة الإطلاع أو إدراك الإعلان يمثل خطوة أخرى متقدمة للتعرف على قيمة الوسيلة الإعلامية.

وتتأثر درجة الإطلاع أو الإدراك للإعلان على الوسيلة الإعلامية وكذلك على فعالية الإعلان ذاته. فمثلاً تؤدي زيادة حجم الإعلان في المجلة أو الجريدة إلى زيادة درجة الإطلاع والإدراك. وكذلك مدة الإعلان في التلفزيون. ويؤثر أيضاً موقع الإعلان في الوسيلة الإعلامية على درجة الإطلاع والإدراك، وكذلك الأمر بشأن درجة الابتكار والتجديد فيه.

- **التكلفة -لكل- ألف**

الطريقة التقليدية التي يتم بواسطتها تقويم الوسائل الإعلامية هي القيام بعمل مقارنة على أساس التكلفة -لكل- ألف. ويربط مفهوم التكلفة لكل ألف حجم جمهور الوسيلة الإعلانية بسعر تلك الوسيلة وعلى ذلك تحسب التكلفة لكل ألف على أساس المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة – لكل – ألف} = \frac{\text{سعر الوسيلة الإعلانية للمعلن}}{\text{عدد جمهورها (بالآلاف)}}$$

وفي الواقع أنه يصعب تقرير كل من بسط ومقام المعادلة، فعلى الرغم من أننا نتوقع أن سعر الوسيلة الإعلامية معروف عادة، لكن ليس الأمر كذلك في كل الأحوال. كما أنه أكثر صعوبة عند تحديد عدد جمهور الوسيلة الإعلانية فقد أشرنا آنفاً أن هناك أكثر من طريقة لاحتساب ذلك، كل منها يؤثر على معدل التكلفة لكل ألف[٧].

- **درجة الوصول والتكرار**

تعني عبارة درجة الوصول عدد المشتركين المحتملين الذين وصلتهم أو استقبلوا فعلاً الوسيلة الإعلانية أو مجموعة الوسائل المستخدمة في الحملة الإعلانية. وبمعرفة تكلفة الوسيلة الإعلانية، وعدد الذين وصلتهم الرسالة الإعلانية يمكن معرفة التكلفة – لكل-ألف ويتم على أساسها مقارنة مختلف الوسائل الإعلامية. وينبغي أن نتذكر بأن رقم الوصول يقيس عدد المشترين المحتملين الذين رأوا أو قرأوا أو سمعوا الرسالة الإعلانية في خطة إعلامية معينة.

أما التكرار فيعني عدد المرات التي شاهد فيها فرد واحد رسالة إعلانية معينة خلال فترة محددة. ومما يتعلق بذلك، مسألة تحديد عدد المرات التي ينبغي على الفرد أن يشاهد أو يقرأ أو يسمع الإعلان حتى يؤثر فيه. وهذا يختلف باختلاف السلعة، واستراتيجية الرسالة الإعلانية، والماركة التجارية وأهداف المعلن. فمثلاً تحتاج السلع الجديدة درجة تكرار أقل من السلع القديمة للوصول إلى أهداف المعلن.

كذلك هناك مفهومان في هذا المجال يؤثران على اختيار الوسيلة الإعلامية:

أ- مفهوم جمهور الوسيلة الإعلامية"المجتمع":

ويعني هذا المفهوم الافتراض فإن زيادة الإعلان في الوسيلة الإعلامية يتوقع أن يزيد من عدد المشترين المحتملين الذين يطلعون عليه. فالإعلان لأول مرة في مجلة يصل إلى مجموعة من المشترين المحتملين، والإعلان فيها للمرة الثانية يتوقع أن يصل عددا من المشترين المحتملين في المجموعة الأولى، وعددا آخر جديد وهكذا. وفي الآخر يصل المعلن في نهاية حملته الإعلانية إلى عدد "س" من المشترين المحتملين أكبر من عدد الذين يمكن أن يصل إليهم لو أعلن لمرة واحدة فقط.

ب- الازدواجية في الإعلان:

تحدث الازدواجية في الإعلان عندما تصل نفس الرسالة الإعلانية إلى نفس المشتري المحتمل من خلال أكثر من وسيلة إعلانية (يستخدم المعلن أكثر من وسيلة إعلانية لنفس الإعلان). وقد تكون الازدواجية مرغوبة أو غير مرغوبة وذلك حسب الأهداف التي يسعى المعلن إلى تحقيقها.

ثالثاً: الجدولة الزمنية للإعلانات

تتركز الجدولة الزمنية للإعلانات حول ثلاثة مفاهيم:

- درجة التكرار.
- درجة الاستمرارية.
- الحجم.

ويقصد بدرجة التكرار كما أشرنا آنفاً عدد المرات التي شاهد فيها فرد واحد رسالة إعلانية معينة خلال فترة محددة. ويزيد المعلن أو يقلل من درجة التكرار حسب أهمية السلعة، ومدى تحقيق الحملة الإعلانية للنتائج التي توقعها منها. وعلى العموم يتوقع من زيادة درجة التكرار زيادة الأثر الإيجابي الذي تتركه على العميل عندما يشاهد أكثر من إعلان واحد وزيادة عدد الجمهور الذي يشاهد الإعلان. فمن الناحية النظرية لا بد أن يشاهد المشتري المحتمل أكثر من إعلان حتى يتحرك نحو فعل الشراء ولكن الوصول إلى العدد الأمثل من مرات التكرار ليس بالأمر السهل. فمثل هذا العدد يختلف من سلعة إلى سلعة أخرى ومن مشتري إلى مشتري آخر[١٠].

أما الاستمرارية فتعني المسافة الزمنية التي تفصل بين عدد معين من الإعلانات ويمكن تمييز التكرارية من الاستمرارية على النحو التالي: التكرارية تعني عدد الإعلانات خلال فترة زمنية معينة أما الاستمرارية فتعني التفاوت في المسافات الزمنية بين الإعلانات. فمثلاً إذا خصصت منشأة ميزانية لـ١٢ إعلان فإنه يمكن لها أن تعلن إعلانا كل شهر، أو إعلانين كل شهر لمدة الستة الشهور الأولى من العام. أو ثلاثة إعلانات في بداية كل ربع سنة. في كل حالة، فإن التكرار (عدد الإعلانات خلال السنة) كان ثابتاً ولكن كان هناك تفاوتاً في مسألة الاستمرارية. وعلى العموم قد أثبتت الأبحاث فعالية الحملات الإعلانية التي تكون على موجات بمعنى أن يكون هناك فترات للإعلان وفترات للتوقف، وذلك لأن ذاكرة الإنسان ضعيفة، كما أن الإعلان على موجات يساعد في اتخاذ القرار عندما يكون المستهلك مستعداً للشراء، فضلاً عن ذلك يساعد في تعزيز الأثر الإيجابي لدى المستهلك.

وعند تقدير الحجم، فإن ذلك يختلف من وسيلة إعلامية إلى أخرى وعلى العموم

تشير الأبحاث إلى أنه كلما زاد الحجم كلما زاد انتباه القارئ للإعلان ويؤثـــر علـــى حجم الإعلان المستخدم نوع السلعة فمثلاً إعلانات السيارات غالب مـــا تســـتخدم صفحة أو صفحتين كاملتين. كذلك إذا استخدم في الإعلان أكثر من سلعة يتطلب أن يزيد الحجم فضلاً عن ذلك فإن الوسيلة الإعلانية أحياناً تحدد حجم الإعلان حســـب متطلباتها وأهدافها[٩].

تقويم فعالية الإعلان

يعتبر الإعلان أحد وسائل تحريك الطلب. وفي حالات نادرة جداً يمكن أن يكون هو الوسيلة الوحيدة في تحريك الطلب خلال مدة زمنية معينة. وتشير هذه الحقيقـــة إلى صعوبة تقويم فعالية الإعلان. فغالبا ما يصاحب الجهود الإعلانية تغير في سعر الســـلعة، أو في قنوات التوزيع أو جهود الترويج الأخرى كذلك تصـــاحب الإعـــلان ظـــهور إعلانات المنافسين. فضلا عن صعوبات أخرى فمثلاً عند قياس فعالية الإعلان علـــى أساس الدخل من المبيعات فيجب أن تختار فترة زمنية معينة. ولكن فعالية الإعلان قـــد تتجاوز تلك الفترة الزمنية المعينة، وخاصة وأنه من المعلوم أن الإعلان يحتاج وقتاً طويلاً لتظهر نتائجه.

وبغض النظر عن هذه المصاعب فإنه يمكن استخدام أبحاث الإعلان لقياس فعاليـــة الإعلان قبل وبعد نشره[١٠].

أولاً: أبحاث قبل الإعلان

أ- طريقة قائمة الاستقصاء:

هذه أبسط وأرخص وسيلة لقياس فعالية الإعلان. حيث يقوم المعلـــن بعـــرض الإعلان ليحكم عليه فرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بتقويم الإعـــلان طبقـــا لعدد من العوامل التي أعطيت أوزانا طبقا لأهميتها، ومنها يمكن الحصول على المعـــدل الإجمالي الذي على أساسه يقوم الإعلان. وقد واجهت هذا الأسلوب عدة انتقـــادات منها أن الأشخاص الذين يقومون بتقويم الإعلان بهذه الطريقة يختلفون في تقديراتهـــم.

وكذلك تستخدم الأوزان النسبية لكافة الإعلانات على الرغم من أن بعض الخصائص قد تكون مهمة لنجاح الإعلان أكثر من الأخرى. ويشعر كثير من الأشخاص أن هذا الأسلوب فعال في أيدي الذين قاموا بتصميمه بينما يشعر آخرون بأن هذا الأسلوب لا يقيس الإعلان المبتكر أو الفريد من نوعه.

ب- اختبار المحلفين:

في هذا الأسلوب، يطلب من مجموعة من المستهلكين بتقويم الإعلان ويكون التقويم مبنيا على أساس مقارنة إعلانين أو أكثر ويتباين التقويم من أبسط صوره (أحبه لا أو لا أحب) إلى تقويم الإعلان على أساس من العوامل ثم تقويم الإعلانات حسب أهميتها أو معدلاتها.

ويستخدم أسلوب المحلفين أيضا في تقويم فعالية برامج التلفزيون وإعلاناته. حيث يقوم كل واحد منهم بضغط زر "أحب" أو زر "لا أحب"، ثم تقوم آلة باستخراج إحصائية للحكم على فعالية البرنامج أو الإعلان.

ويشكل هذا الأسلوب تحسنا عن طريق الاستقصاء فهو يتميز بالسرعة والدقة. إلا أنه يأخذ عليه من ناحية أخرى أنه يخشى أن يتصرف المحلفين "كخبراء" إعلان لا كمستهلكين ويحبون إعلانا لمجرد أنهم يجب أن يحبوه. أو قد يحبون إعلانا لا يترك انطباعا قويا لدى المستهلك.

جـ- اختبار الإدراك والتذكير:

يعتبر هذا النوع من الاختبارات نوعا من اختبار المحلفين المعدل حيث يستخدم فيه عينه من المستهلكين ولكن يختلف نوع المعلومات التي يتم جمعها. هنا يعرض الإعلان على العينة ثم يسألون عن الإعلانات التي أدركوها أو تذكرها. ويعتمد اختبار الإعلان على مقدرة المستهلك على التعرف على الإعلانات التي يدعي أنه رآها أثناء الاختبار، بينما في اختبار التذكير يطلب المقابل من المستهلك أن يذكر الإعلانات التي رآها في الوسيلة الإعلانية.

وتستخدم مثل هذه الاختبارات كثيرا وتلقى قبولاً أكثر من وسيلة المحلفين ولكن

من ناحية أخرى تعاني هذه الاختبارات من أنها تعتمد على جاذبية الإعلان والذي ربما لا يعكس فعالية في المبيعات. فليست كل الإعلانات التي تشاهد تزيد المبيعات. كما قد يجذب الانتباه ولكنه لا يوصل الرسالة الإعلانية إلى المستهلك.

ثانيا: اختبارات ما بعد الإعلان

أ- اختبار الإدراك والتذكر:

وهذا الاختبار أشرنا إليه آنفا وهو يقيس مدى الإدراك للإعلان أكثر منه مدى تأثر المستهلك بالإعلان كما أنه يخضع لمدى قدرة المستهلك الفعلية في التذكير والإدراك.

ب- الاختيار المتلازم:

يستخدم هذا الاختبار لإعلانات الراديو والتلفزيون حيث يقوم الباحث في وقت بث الإعلانات بالاتصال بعينة من ربات البيوت ويسال فيما إذا كان التلفزيون أو الراديو مفتوحا، وما هو نوع البرنامج الذين يشاهدون أو يستمعون إليه، ومن هم المشاهدون أو المستمعون، وما هي الإعلانات التي شاهدوها أو سمعوها.

ويعاني هذا النوع من الاختبارات من فعالية حجم العينة، واعتماده على مدى جدية المستهلك في الإجابة، فضلا عن صعوبة الحصول على أية معلومات فيه عن محتويات الإعلان وفعاليتها.

جـ- اختبار سجل المبيعات:

يعتبر اختبار المبيعات بالنسبة لكثير من رجال الإعلان هو أهم الاختبارات وأكثر فعالية لأن الهدف الأخير من الإعلان هو زيادة المبيعات.

ولكن يصبح إجراء مثل هذا الاختبار صعبا إذا كانت الشركة تبيع عدة منتجات وتستخدم عدة إعلانات. وكذلك تبدو الصعوبة واضحة حيث أن المبيعات المحققة تكون نتيجة عدة عوامل، الإعلان واحد منها. ومن الصعوبة بمكان افتراض أو جعل العوامل الأخرى ثابتة، فضلا عن صعوبة تحديد فترة الاختبار المناسبة.

وعلى العموم يفضل استخدام هذا الاختبار في الحالات التي يتم فيها شراء السلعة فور ظهور الإعلان(١٠).

الخلاصة

الإعلان هو شكل من أشكال الاتصال غير الشخصي المدفوع ويتم عبر أجهزة الإعلام من تلفزيون وراديو وصحف...الخ. لإقناع المستهلك بشراء السلع والمنتجات. وتقوم به المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه لتحقيق العديد من الأهداف: فقد تقوم به لبناء الشهرة والسمعة الحسنة مع الزبائن أو لترويج السلع والخدمات وبيان مزاياها وخصائصها وكيفية استعمالها وأماكن الحصول عليها كذلك قد يهدف الإعلان إلى تعريف الناس بالسلع الجديدة والتمهيد لقبولها. وربما يكون الهدف من الإعلان مواجهة المنافسة الحادة في السوق. وأيا كانت أهداف الحملات الإعلانية فإنها ينبغي أن تتم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب والمكان المناسب والوسيلة الإعلانية المناسبة. وهذا يتطلب أن يقوم بها مختصون في عمل الحملات الإعلانية الفعالة.

المراجع

1- Audience concept committee, Toward Better Media, N.Y.Adv Research Foundation, 1971,231.

2- Borden, N.H, The Economic Effect of Ad, Homewood, Inc., I 11, 1972,424.

3- Brown, L.O., Adv Media-Creative planning in media selection, N.Y., Ronal press co., 1977, 210.

4- Collley, R.H., Defining Adv Gools, N.Y., Association of National Advertisers, 1978, 172.

5- Engl, J.F., Promotional strategy, I 11, Richard D. Irwin, 1975, 192.

6- Frey, A.W., Advertising, N.Y., The Ronald Press Co., 1970, 201.

7- Qensch, D.H., "Media Factor", Journal of Marketing Research, V11, May, 1970, 218.

8- Janis, I.L., "Effects of Fear Arousing Communications", Journal of Marketing, XL V111, 78.

9- Kotler, P. "on Methods: Towards An Explicit Model for Media Selection". J.O.M, IV, March, 1974, 34.

10- Dt, R.E., "Estimating The Effectiveness of Adv, "Journal of Marketing Reasearch, May, 1984,51.

11- Ray, Michael L., Repetition in Media Models, Journal of Marketing Research, V111, feb, 1971, 20.

12- Simon, J.L., The management of Adv, N.J., Englewood Cliffs, Printice-Hall, Inc., 1971,112.

استراتيجية البيع الفعال*

تمهيد:

إن معرفة وظيفة رجل المبيعات هو مفتاح برامج البيع الشخصية. وكجزء من برامج الترويج، يسعى رجال البيع إلى تطوير إدراك العميل أو العملاء المحتملين، وإيجاد انطباع حسن لديهم حول المنتجات التي تبيعها الشركة وأسعارها، والخدمات التي تقوم بها. ففي بعض المواقف يقوم رجل المبيعات بتزويد العميل بمعلومات عن السلعة، وفي مواقف أخرى يقنعه بالشراء، وعلى كل شركة أن تحدد وظيفة رجل المبيعات بوضوح وتقيس مدى كفاءة أدائه وهو يسعى إلى التأثير على رأي وسلوك المستهلك.

وبينما تكون وظيفة رجل المبيعات توصيل الرسالة البيعية إلى العميل، علينا أيضا أن ندرك بأنه قد يكون مصدرا هاما للمعلومات حول السوق، وغالبا لا تستفيد الشركات من هذه الخاصية. وعلى العموم، هناك وظائف أخرى قد تشتمل عليها وظيفة رجل المبيعات مثل الخدمة، وتحليل الائتمان والتسليم، ومراقبة المخزون، وحتى تدريب رجال البيع في متاجر التجزئة والجملة[1].

أهمية تحليل وظيفة رجل المبيعات

يمكن تبرير الحاجة إلى تحليل وظيفة رجل المبيعات بعدة أسباب منها: أن معرفة ما يجب على رجل المبيعات أن يقوم به يعتبر شرطا ضروريا لنجاح الخطوات البيعية وإتمام عملية البيع. وتبين النقاط التالية أهمية معرفة وظيفة رجل المبيعات:

١- **التوظيف:** معرفة وظيفة رجل المبيعات في تحديد مواصفات الشخص الذي يناسب توظيفه في سلك رجال البيع، وتساعد في تحديد المصادر الملائمة للحصول عليه.

٢- **الاختيار:** جوهر عملية الاختيار هو تحقيق الموائمة بين المرشحين المحتملين للعمل

---

* نشر في مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان-مسقط.

في سلك المبيعات وعوامل الاختيار. وعوامل الاختيار يمكن تحديدها من خلال تحليل وظيفة رجل البيع.

٣- **تقرير حجم قوة البيع:** إن تقرير عدد الحسابات التي يمكن لرجل المبيعات فتحها وبالتالي عدد قوة البيع اللازمة لا يتم إلا من خلال معرفة ما الذي يستطيع أن ينجزه رجل البيع.

٤- **التدريب:** كذلك فإن تحديد برامج التدريب اللازمة يتم معرفتها من خلال تحليل وظيفة رجل البيع أيضاً.

٥- **تطوير تنظيم المبيعات:** إن تحديد السلطات والمسؤوليات، والعلاقات الوظيفية ونطاق الإشراف كلها تعتمد على معرفة الأعمال التي ينبغي أن يقوم بها رجل البيع.

٦- **توجيه وتقويم رجال البيع:** يعتمد تقويم رجال البيع السليم والفعال بالطبع على معرفة وتحديد الوظائف، والأعمال التي يقوم بها رجل البيع.

٧- **تحديد مكافآت رجال البيع:** إن تقرير مقدار مكافآت رجال البيع، وطريقة دفعها تعتمد مباشرة على طبيعة عمل رجل المبيعات (١٤).

الممارسات الحالية لعملية تحليل وظيفة رجل المبيعات

يلاحظ أنه على الرغم من أهمية وظيفة رجل البيع إلا أن عملية تحليل هذه الوظيفة تعتبر الاستثناء لا القاعدة في الممارسة العملية. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أن مدراء التسويق غالبا ما يكونوا قد وصلوا إلى هذه الوظيفة عن طريق الترقية، أي قد عملوا كرجال بيع، وبالتالي فهم يشعرون بأنهم على معرفة دقيقة بهذه الوظيفة وليسوا بحاجة إلى توصيف هذه الوظيفة. وكذلك يفسر غياب ظاهرة تحليل وظيفة رجل البيع أن معظم المنشآت التسويقية صغيرة في حجمها.

كما أن التدريب الرسمي غالبا غير موجود، وتتم عمليات تقويم جهودهم وتوجيهها من خلال الاتصال الشخصي والملاحظة الشخصية من قبل مدير التسويق الذي على معرفة بطبيعة الوظيفة. كذلك مما يفسر عدم الاهتمام بتحليل وظيفة رجل

المبيعاته و الاعتقاد بأن هناك كثير من الجوانب الغير ملموسة في الوظيفة والتي يصعب تحليلها، كما أنهم يشعرون بأن الوصف الوظيفي عام جداً بحيث يصبح غير مفيدا لهم.

وعلى كل حال، عندما يزداد حجم الشركة، تختفي مثل هذه الظروف، وتظهر الحاجة إلى تحليل وظيفة رجل المبيعات، وتزداد أهميتها. ولما كان الأمر كذلك فإن كثيرا من الجهود قد بذلت لتحديد وصف دقيق لهذه الوظيفة (انظر كشف الوصف الوظيفي لرجل البيع) ولكن الوصف الوظيفي يميل إلى أن يكون وصفا اصطناعيا باردا للمسؤوليات والعلاقات، ولا يضع اهتماما كافيا للعوامل الغير ملموسة للوظيفة مثل، الحوافز، والثقة، والشخصية..الخ. والتي لها أثر كبير على نجاح رجل المبيعات. إن تحديد هذه العوامل، وتقرير طريقة منظمة لقياسها يشكل تحديا رئيسيا لإدارة التسويق[٩].

كشف وصف وظيفي لرجل البيع

مسمى الوظيفة	: ممثل مبيعات
القسم	:
الإدارة	: إدارة المبيعات
الرئيس المباشر	: مشرف المبيعات
عدد شاغلي الوظيفة	: (٥)

ملخص الواجبات

في حدود سياسات الشركة، يقوم بترويج المبيعات وتحقيق رقم المبيعات والأرباح المستهدفة في المنطقة المقررة بأقل تكلفة ممكنة.

الواجبات الأساسية

١- يعد جميع الخطط اللازمة لإنجاز المبيعات المستهدفة لكل حساب ويقدمها مقدما إلى رئيسه المباشر.

٢- يعد مصاريف الانتقال والمصاريف الأخرى اللازمة لتغطية المنطقة المقررة.

٣- يقوم بخدمة العملاء بما يحقق لهم الرضى وبطريقة اقتصادية تخدم مصالح الشركة.

٤- يعد خطط إرشاد العملاء حول السلع التي يبيعها.

٥- يقوم بالتماس المبيعات عن طريق الهاتف والاتصالات الشخصية للعملاء الحـاليين والمحتملين بما يحقق أفضل ربحية للشركة.
٦- يتعرف على مشاكل عملاء ويعمل على حلها بشكل مناسب.
٧- يطلب مساعدة مدير المبيعات في المسائل المهمة والمبيعات الكبيرة لتذليل العقبـات التي تواجه عملية البيع.
٨- يتابع شكاوي العملاء ويعمل على حلها بأقصى سرعة ممكنة.
٩- يحتفظ ببطاقات شاملة للعملاء الحاليين والمحتملين.
١٠- يقدم تقارير الاتصالات الأسبوعية لرئيسه المباشر.
١١- يعد تقارير خاصة عن حالة المنافسة والمشاكل البيعية واحتياجات السوق عند الحاجة.
١٢- يحضر الاجتماعات والندوات والمعارض وفقا لتعليمات الرئيس المباشر.
١٣- يحتفظ بمعلومات عن المنافسين شاملة، ويقوم بتحديثها دوريا سواء مـن حيـث المنتجات التي يبيعونها وأسعارهم وطرق توزيعها.
١٤- يقوم بأية أعمال أخرى عن طبيعة العمل يكلفه بها الرئيس المباشر.

العلاقـــات

- **العملاء:** يقوم بإنشاء علاقات طيبة مع العملاء ويحافظ عليها.
- **مدير المبيعات:** يقوم برفع تقارير إليه دورياً عن مدى إنجاز الأهداف ويستشـيره باستمرار في أعماله.
- **موظفي الشركة:** يمثل مصالح العملاء لدى باقي إدارات الشركة ويتابعها.
- **الجمهور:** يحافظ على صلات طيبة بالجمهور والمجتمع ككل.

الحد الأدنى لمطالب التأهيل

- ثانوية عامة.
- دورة في المبيعات(مهارات البيع)
- مقدرة الاتصال والإقناع.
- إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وتحدثا وكتابة.

عناصر عملية البيع الشخصي

عناصر عملية البيع الشخصي تمثل ما يمكن أن نطلق عليه خطوات إتمام عملية البيع وهي:

- الاتصال.
- إعطاء المعلومات عن السلعة.
- الرد على الاعتراضات.
- إبرام البيع
- المتابعة.

ويتطلب إتمام كل خطوة من هذه الخطوات مهارة كبيرة. ويجب أن يتم تقويم رجال البيع على أساس كل منها، وتدريبهم على أدائها بنجاح. وتختلف الصعوبات في كل منها من وظيفة بيع إلى وظيفة بيع أخرى. وإن أحد أهم إنجازات علم السلوك في مجال التسويق هو الفهم الأفضل لوظيفية البيع الشخصي والأبحاث الحديثة تؤكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري.

وللوصول إلى فهم أفضل لعملية البيع، علينا أن نفهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ. المحيطة بالمنشأة. وقد أعطي مؤخرا اهتماماً أكبر لدور المشتري، فالمفهوم الحديث للبيع يؤكد أن البيع هو عملية شراء، فإذا لم يقرر المشتري أن يشتري فلن يكون هناك بيع. لذا علينا أن نبدأ بتحديد احتياجات ورغبات المشتري وعلى البائع بعدئذ العمل على تلبيتها، وهذا بعكس النظرة التقليدية التي كانت تركز على رجل البيع بصفته الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال.(٦)

تقرير حجم قوة البيع

من الناحية النظرية على الشركة أن تستمر في توظيف رجال البيع إلى المرحلة التي تتساوى فيها التكلفة الإضافية لجهود البيع مع الدخل الإضافي الناتج من تلك الجهود. ولكن من الناحية الواقعية يتم تحديد حجم قوى البيع من خلال التجربة-والخطأ والذي تتعلمه الشركة من خلال مراحل نموها. إن مبيعات وتكلفة العام الماضي غالبا

ما تقرر ما سيكون عليه الحال في العام المقبل. فعندما يتم إنشاء الشركة غالبا ما يكون قد أجرى تحليل لحجم قوى البيع اللازم لتغطية العملاء. ومتى تم تحديد معدل قوى البيع إلى حجم الأعمال، فإنه من المتوقع أن يستمر ذلك ثابتا ما لم يحدث تغيير جوهري مثل إضافة منتجات جديدة، أو يزيد عدد رجال البيع بنسبة الزيادة المتوقعة في حجم الأعمال.

توزيع رجال البيع

عندما يتعلق الأمر برجال البيع هناك مشكلتان تواجهان توزيعهم: الأولى الحاجة إلى توزيع جهود رجال البيع ككل على أساس جغرافي، أو على أساس السلعة أو أساس العملاء. الثانية أن على رجل البيع توزيع وقته طبقاً لإرشادات الإدارة، ولكن يمكنه أن يقوم بتعديلها طبقا لاحتياجات منطقته، ولإرشادات الإدارة، وهذا يلزمه بتحديد: من يتصل به، ومتى، وعدد مرات الاتصال.

ننظر أولا في مشكلة إدارة المبيعات الأولى وهي توزيع جهودهم حسب المناطق البيعية. يتطلب تطوير المناطق البيعية قياس مقدار المبيعات المحتملة في المنطقة. ويكون هدف الإدارة أولا تحديد مقدار المبيعات المحتملة للصناعة ككل (أي بما في ذلك الشركات المنافسة) في مناطقها البيعية، ودرجة قوى المنافسة، ثم مقدار المبيعات التي تتوقعها للشركة. ولتقدير حجم مبيعات الصناعة المحتملة تكون الخطوة الأولى تقدير عدد المشترين المحتملين، ودرجة احتمال استهلاكهم لمنتجات الشركة. وقد تكون عملية تقدير عدد المشترين المحتملين عملية سهلة أو معقدة. فمثلاً عملية تقدير عدد المشترين المحتملين لمعجون الأسنان قد يكون جملة سكان البلد. وحتى هنا، قد يوجد نسبة كبيرة لا تستخدم معجون الأسنان مثل الأطفال دون سن معينة، أو كبار فوق سن استخدام فرشاة الأسنان. وبغض النظر، فإن تقدير حجم المشترين لمعجون الأسنان يكون أسهل منه في حالة تقدير حجم المشترين لسلعة كهربائية جديدة متعددة الاستخدامات. وفي كلا الحالين قد يجعل المسألة سهلة، الرجوع إلى الإحصائيات التي تنشرها الحكومة، أو الغرف التجارية أو الاتحادات التجارية، أو المنشورات التي تتخصص في جمع معلومات من هذا النوع.(٥)

وبعد تحديد حجم قوى الشراء، فإنه يلزم تقدير حجم الكمية التي يشتروها. مرة أخرى، قد تكون المسألة سهلة أو معقدة. فمثلاً يستطيع منتج قطعة غيار تستخدم فقط في السيارات الحديثة، معرفة من هم الذين يشترون هذه القطعة، وأين يقعون، وكم عدد السيارات التي أنتجوها في العام الماضي. وعلى العكس من ذلك فإن منتج القماش الصناعي لا يعرف من هم مستهلكوه، ولا أين يقعون، ولا المقدار الذي سيشترونه.

ومتى تم تحديد مقدار المبيعات المحتملة في المنطقة، فإن من الضروري تقدير مدى المنافسة وهذه مسألة تعتمد على التقدير الشخصي وهي اقل موضوعية. ولكن غالبا ما يعتمد على المبيعات السابقة التي تعطي بالطبع فكرة عن مدى المنافسة.

وبعد ذلك يتم تحليل حجم مبيعات البائع المتوقعة: فكم من الوقت تستغرق عملية الاتصال؟ وكم عدد مرات الاتصال اللازمة؟ وكم عدد الساعات والأيام والأسابيع التي يتوقع أن يعمل فيها البائع؟ وكم الوقت الذي يقضيه في التنقل؟ وتحدد الإجابة على مثل هذه الأسئلة مقدار المبيعات التي يمكن أن ينجزها البائع. ويصبح تخصيص المناطق البيعية، مسألة تقسيم القطاعات الجغرافية إلى مناطق بيعية يسهل إدارتها. ويبقى هنا مسألتان: الأولى هي ضرورة تخصيص مناطق بيعية صغيرة لرجال البيع الجدد الذين ليس لديهم خبرة. والثانية تخصيص جهود رجل البيع داخل المنطقة ذاتها. وتستخدم بعض الشركات نظام الجولات المخططة حيث يحدد للبائع مسبقا خط سيره على العملاء وترفض بعض الشركات مثل هذا الأسلوب لأنه يقلل من درجة الابتكار والإدارة الذاتية لدى البائع. كما تقلل من مرونة البائع في تغطية منطقته البيعية. وفي كثير من الأحيان يكون لدى البائع فكرة أفضل عن كيفية استخدام وقته.

ومشكلة أخرى لا تقل أهمية تواجه إدارة التسويق وهي تبحث عن الحل الأمثل لتوزيع أو تخصيص جهود البيع وهي مشكلة جمع وتحليل بيانات البيع. وكما هو معلوم يوظف رجال البيع أساساً لإنجاز المبيعات، ولكن هناك وظيفة ثانوية ومهمة في نفس الوقت وهي تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحليل إنجازات المبيعات وذلك للعمل على تطويرها. وتلجأ بعض الشركات لتسهيل مهمة البائع في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة إلى استخدام أجهزة الحاسب الآلي التي تقوم بعملية التحليل لتقارير البائعين الدورية والتي ينبغي أن تكون سهلة الاستخدام، وتوفر وقت البائع[٤].

توظيف رجال البيع

تتطلب إدارة التسويق الفعال البحث الدائم عن رجال البيع الأكفاء. فعلى الرغم من أن لدى إدارة التسويق حالياً عدداً كافيا ومؤهلا من رجال البيع، إلا أنه عليها أن لا تنسى أن الشواغر تحصل باستمرار بسبب النقل أو الترقية، أو التقاعد أو الوفاة، أو التوسع في أعمال الشركة أو الاستقالة، أو المرض. وتستطيع إدارة التسويق الحفاظ على قوى بيع فعالة عن طريق توقع هذه التغيرات والإعداد لها.

مصادر رجال البيع

وكما أشرنا سابقا، فإن عملية قياس خصائص رجل البيع الناجح ليست سهلة، كما أن خصائص رجل البيع التي يبحث عنها قد تختلف من شركة إلى أخرى. وعلى العموم، فيما يلي أهم مصادر رجال البيع:

أولاً: الأشخاص الذين يعملون حاليا كرجال بيع

تسعى كثير من الشركات للحصول على رجال يعملون حاليا في سلك البيع وذلك لأنها ترى أنهم يملكون خبرات بيعية وقابلة للنجاح في مهنة البيع، وإذا كان الأمر كذلك، فإن من هذه المصادر: رجال البيع الذين يعملون حاليا في منافذ توزيع منتجات الشركة، ورجال البيع الذين يعملون في المنشآت المنافسة، والذين يعملون مع الموردين للمنشأة.

ولكثير من المنشآت، فإن المصدر المنطقي هو رجال البيع الذين يبيعون منتجات الشركة نفسها. والمهم هنا رجال البيع الذين يعلمون في متاجر الجملة أو متاجر التجزئة للسلع الاستهلاكية ورجال البيع الذين يعملون مع الموزعين الصناعيين للسلع الصناعية. ولهذا المصدر لرجال البيع ميزتان رئيسيتان هما: أن الساعات الطويلة التي يقضيها رجل البيع في متاجر التجزئة أو الجملة تجعله على معرفة بمهارات البيع، والثانية أنه يكون على معرفة بسلع المنتج. إلا أنه من ناحية أخرى، نجد أن رجال البيع من هذه المصادر، غالباً ليس لديهم الرغبة في الترحال، والمقدرة على الإدارة الذاتية التي تمكنهم من أن ينجحوا كرجال بيع متنقلون.

وعندما تتحول الشركة إلى البحث عن رجال البيع الذين يبيعون السلع المنافسة فإنها بذلك تتغلب على العيب السابق في رجال البيع من تاجر الجملة أو التجزئة. وهذا المصدر لديه معرفة تامة بالسلع المنافسة إلا أنه قد لا يستطيع أن يعرض منتجات الشركة الجديدة التي انتقل إليها بفعالية بسبب ارتباطه السابق بالسلع المنافسة، كما أن هؤلاء الذين ينتقلون من شركة إلى أخرى يمثلون، أولئك الذين يقفزون من وظيفة إلى أخرى فلا يستقرون في الشركة الجديدة، كما أن العملاء لا ينتقلون إلى استهلاك سلع أخرى لمجرد علاقاتهم الشخصية مع البائعين.

كذلك يشكل رجل بيع "المورد" مصدرا آخر لرجال البيع لبعض المنشآت خاصة وأن المنشأة تستطيع أن تحكم على كفاءتهم بسبب تعاملها معهم لمدة طويلة، فضلا عما يتوافر لديهم من معرفة بمنتجات الشركة التي يتعاملون معها.

ثانياً: رجال البيع بدون خبرة

أغلب رجال البيع الذين يعملون في الشركات والمؤسسات يأتون للعمل فيها بدون خبرة سابقة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب:

- أن رجال البيع هؤلاء يأتون للعمل بدون أية مفاهيم خاطئة حول الشركة أو منتجاتها.
- أنهم يعتبرون أكثر ولاء للشركات التي يبدأون العمل معها.
- أنه يسهل تشكيلهم -تدريبهم- وفقا لاحتياجات وأهداف الشركة.
- والأهم أنهم أقل كلفة من رجال البيع ذوي الخبرة.

ومن أهم مصادر رجال البيع بدون خبرة، الكليات والمعاهد التعليمية حيث قد تتوافر لدى هؤلاء بعض المعرفة الفنية أو خلافها كما تحتاجه الشركة. كما أن من مصادر رجال البيع بدون خبرة رجال الشركة التي يعملون فيها في غير سلك البيع، فهؤلاء يعرفون الشركة ومنتجاتها وخصائصها فضلا عن أن الشركة تعرف كفاءتهم ومستوياتهم مما يجعلهم مصدرا مهما كرجال بيع للشركة التي يعملون فيها[١٠].

اختيار رجال البيع

كتب كثيرا عن كيفية اختيار الموظفين للعمل في الشركات. وهدفنا هنا تحديد

خطوات اختيار رجال البيع للعمل في المنشآت مع توضيح لفروق عملية اختيار رجال البيع عن غيرهم من الموظفين في الأماكن المناسبة.

وتمر عملية اختيار رجال البيع عبر الخطوات التالية:

١- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة:

يعتبر الإعلان عن وظائف رجال البيع الشاغرة أكثر الطرق انتشاراً، ولكن قد يجد استخدامها معارضة من قبل الآخرين على أساس:

١- إن الإعلان يجذب هؤلاء "المتنقلون" من عمل إلى عمل وغير المستقرون.

٢- إن الإعلان يتم عادة للوظائف الدنيا.

٣- إن الإعلان قد يقلل من أهمية الشركة في أعين المرشحين للعمل.

٢- تعبئة الطلب:

يعتبر الطلب أكثر الأدوات فعالية في عملية اختيار رجال البيع. فإذا ما تم وضعه بشكل مناسب فإنه يزودنا بمعلومات قيمة عن رجل البيع يمكن للشركة على أساسها رفض الطلب فورا أو الاستمرار في عملية تقويم الموظف. وعند تصميم الطلب يجب ملاحظة أن يزود الطلب بالمعلومات التالية:

أ- **المعلومات الشخصية**: مثل العمر، والحالة الاجتماعية، وعدد أفراد العائلة، والطول، والوزن، والصحة، والمعلومات التي تفيد في مهنة رجل البيع مثل وجود رخصة قيادة سيارة..الخ.

ب- **التعليم**: كذلك يحتوي الطلب على المراحل التعليمية التي اجتازها المرشح، وتقديراته الدراسية، ونشاطاته اللامنهجية التي تفيد في مهنة البيع، مثلاً مقدرته على الاتصال...الخ.

ج- **المراجع**: وتكون المراجع عادة الأساتذة القدماء، والرؤساء السابقين والأشخاص الذين يعرفون المرشح معرفة وثيقة.

د- **الشخصية والحوافز**: وتحتوي معظم الطلبات على معلومات عن عضوية المرشح

في المنظمات، والجمعيات أو النوادي المختلفة. كما قد يسأل لماذا يرغب العمل في هذه الشركة بالذات، ولماذا يرغب في مهنة البيع، وما هي هواياته وطرق قضاء وقت فراغه، وما هي طموحاته[١٢].

من الواضح أن مثل هذه المعلومات تغطي الكثير عن المرشح للعمل في مهنة البيع. وليس فقط من المعلومات التي تحتويها، ولكن طريقة عرضها أيضا تعطي فكرة عن المرشح، مثلاً: مدى ترتيب أفكاره، نظافته، دقته...الخ.

٣- المقابلة:

يساعد الطلب في غربلة المرشحين، ولكن لا يكشف عن كثير من جوانب شخصية الموظف. لذا يتم اختيار عدد من المرشحين لإجراء مقابلة. والمقابلة تتيح الفرص للتعرف بعمق على حوافز المرشح لسلك البيع، وتكشف جوانب شخصيته. ومظهره، ومقدرته على التعبير عن نفسه وكلها عوامل مهمة في عملية اختيار رجل البيع.

ويختلف رجال التسويق بشأن أسلوب المقابلة، فهل يستخدمون المقابلة الموجهة؟ أم غير الموجهة؟

يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة غير الموجهة أن إتاحة الفرص للمرشح كي يتحدث على سجيته بدون أن تكون هناك أسئلة معدة مسبقا، يجعل من السهل اكتشاف حوافزه، ومقدرته على التعبير عن نفسه، والطريقة التي يعبر بها عن نفسه، إلا أنه من ناحية أخرى، يرى المدافعون عن أسلوب المقابلة الموجهة ضرورة وجود مواضيع محددة ينبغي أن يسأل فيها المرشح أسئلة محددة لتقييم قدراته. وبغض النظر عن أسلوب المقابلة، فإنه ينبغي تواجد عوامل معينة يتم بناء عليها اختيار المرشح لسلع البيع.

وعلى كل حال، هناك من اعترض على إجراء مقابلة أصلا بغض النظر عن الأسلوب وذلك على اعتبار أن المقابلة تتيح الفرصة للحصول على معلومات محدودة، في جو مصطنع، وتجري عادة من قبل أشخاص غير مؤهلين.

وللتغلب على عيوب المقابلة الفردية، تقوم ببعض المنشآت بإجراء مقابلة للمرشح مع عدد من رجال إدارة التسويق ويساعد هذا الأسلوب في التغلب على مشكلتين:

المشكلة الأولى: وهو اتجاه الشخص الذي يقوم بالمقابلة بالتأثر بأحد خصـــائص المرشح الرئيسية ليصدر حكمه عليه وهذه الخاصية قد تكون إيجابية أو ســلبية تتعلــق مثلا بشخصية المرشح، أو مظهره أو تعليمه...الخ.

المشكلة الثانية: اتجاه الشخص الذي يجري المقابلة إلى اختيار المرشحين الذيـــن تقترب ميولهم من ميوله.

وعلى العموم، عندما تجري المقابلة مع أكثر من شخص واحد تكـــون نتيجـــة المقابلة أكثر موضوعية مما لو أجراها شخص واحد بمفرده [١٣].

٤- اختبار رجال البيع:

الخطوة الرابعة والأخيرة في عملية اختيار رجال البيع هي إجراء اختبارات لهم. وقـــد زاد انتشار هذا الأسلوب في اختيار رجال البيع، ولكن لا زال هناك كثير من الشـــركات التي تعترض عليه بسبب بعض النتائج السيئة في الميدان العملي لمن اجتازوا هذا الاختبـــار، ولأنه يدار عادة من غير الأكفاء. وعلى العموم، تستخدم الشركات الكبيرة مثـــل هـــذا الاختبارات لأنها أكثر تقبلا للأساليب الحديثة، ولأنها أقدر على تحمل تكاليفه.

وتهدف هذه الاختبارات إلى الكشف عن جوانب أساسية أربعة في المرشح:

١- مقدرته العقلية.

٢- شخصيته.

٣- ميوله ورغباته.

٤- مواقفه واتجاهاته.

وعلى العموم. ينبغي أن لا تعطي هذه الاختبارات وزنا أكثر مـــن ٢٥% مـــن عملية اختبار رجال البيع.[٣]

تدريب رجال البيع

تصمم برامج تدريب رجال البيع لتزويدهم بالمعرفة في الجوانب التالية:

١- **معلومات عن الشركة:** تاريخها، منتجاتها، عملية الإنتاج، سياساتها فيما يتعلـــق

بالأسعار، وجهود الترويج، والخدمات والائتمان والتسليم...الخ.

٢- **معلومات عن السوق:** من الذين يشترون السلعة، ومتى يشترونها وأين يتواجدون.

٣- **مهارات البيع:** كيف يقوم بتسويق منتجات الشركة.

٤- **إدارة أفراد البيع:** مثل خطوط السير للبائع، كيف يبرم عملية البيع، والنماذج المستخدمة، وكيف يعد التقارير، وعلاقته برجال البيع الآخرين(٧).

توجيه رجال البيع

قوة البيع التي تم تخطيطها وتنظيمها وتدريبها جيداً، تظل بحاجة إلى التوجيه والرقابة لجعلها اكثر فعالية.

ويتم توجيه قوى البيع بثلاث طرق أساسية:

أولاً: التوجيه من خلال المشرفين

من الواضح أن غالبية التوجيه لرجال البيع يتم من خلال اتصالهم برؤسائهم المباشرين، فالوظائف الأساسية لرجال الإشراف في سلك البيع هي:

١- المحافظة على قوى البيع من خلال اختيار وتعيين رجال البيع.

٢- توجيه جهود رجال البيع العاملين في المنشأة.

٣- وتقويم جهود رجال البيع.

ولتحقيق الخطوة الثانية يقوم المشرفون بتوجيه الجهود من خلال تخصيص الواجبات وتوزيعها والقيام بتدريب رجال البيع بشكل مستمر. ويختلف درجة توجيه المشرفين لرجال البيع من منشأة إلى أخرى، فبعض الشركات ترى أن رجل البيع سيد نفسه، وتترك له حرية تنظيم نشاطه اليومي. بينما على النقيض من ذلك، تلجأ شركات أخرى إلى تحديد خط سير رجال البيع ويقوم المشرف بالتوجيه اليومي لرجل البيع. والأسلوب الأخير يوجد حيث يكون رجال البيع مبتدئين في العمل، أو كان معدل الدوران بينهم عاليا.

ومن مهام المشرفين على رجال البيع أيضاً تحفيز رجال البيع، فمهنة البيع قد تصيب البائع بالإحباط، لذا على المشرفين أن يجعلوا البائعين يثقون في أنفسهم.

ثانياً: التوجيه من خلال تخصيص المناطق البيعية

يتم أولاً تخصيص المناطق البيعية لرجال البيع ثم يتم تخصيص أنشطة البيع داخل كل منطقة ويساعد تخصيص المناطق البيعية في تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، كما يمكن من خلالها التأكد من التغطية الكافية للسوق.

وهناك وسيلة أخرى لتوجيه جهود رجال البيع داخل المنطقة وهي تحديد حصص بيعية لكل بائع أو منطقة، أو قسم، أو فرع الخ. ويتم تحديد الأهداف البيعية (الحصص) من خلال دراسة اتجاهات المبيعات في السنوات الماضية، ومقدار المبيعات المحتملة في المستقبلة. ويمكن وضع هذه الأهداف في شكل حجم مبيعات، هامش ربح، تخفيض التكاليف، عدد الحسابات الجديدة المفتوحة، تكرار الطلبات، حجم الطلبيات أو أية أهداف أخرى تسعى المنشأة لتحقيقها. وتهدف الحصص البيعية إلى تحفيز رجال البيع، وتقرير عمولاتهم بناء على مدى تحقيقها أو تجاوزها. إلا أن نظام الحصص البيعية يواجه مشكلة تحقيق المساواة بين رجال البيع. فمسألة تحديد الحصص البيعية العادلة أكثر صعوبة من تحديد المناطق البيعية. لذلك فإن كثير من المنشآت تعترض على استخدام نظام الحصص البيعية[٢].

ثالثاً: طرق أخرى لتوجيه رجال البيع

وهناك طرق أخرى لتوجيه تحفيز رجال البيع مثل المؤتمرات البيعية، والمسابقات البيعية وبعض طرق المكافآت. فأما من حيث المؤتمرات البيعية فهي تساهم في تبادل الأفكار بين البائعين بما يفيدهم في أداء عمل أفضل، كما أنها تساهم في تقديم السلع الجديدة وبرامج الترويج الجديدة إلى البائعين، وتعقد مثل هذه المؤتمرات على شكل دوري أو في المناسبات العامة.

وتستخدم المسابقات البيعية كوسيلة أخرى لتوجيه وتحفيز رجال البيع. وهي

تهدف إلى التأكيد على فتح حسابات جديدة (عملاء جدد) أو لزيادة حجم الحسابات (للعملاء الحاليين). ورغم انتشار مثل هذه المسابقات إلا أن بعض الشركات تعترض على هذا الأسلوب على أساس أنها محفز اصطناعي، وأن المبيعات التي تتم بهذا الأسلوب إنما هي مسروقة من مبيعات المستقبل، وأن هذا الأسلوب طفولي ولا يتناسب مع احترام مهنة البيع-ويرى آخرون أن هذا الأسلوب غير عملي لأنه يصعب قياس مجهودات البيع، وهذا صحيح خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتطلب العديد من الاتصالات قبل إبرام عملية البيع.

تقويم جهود رجال البيع

يتطلب تقويم جهود رجال البيع صنع أنماط أو مستويات أو أهداف ثم قياس الإنجاز ومقارنته بهذه المستويات أو الأهداف. الطرق التقليدية لتقويم كفاءة جهود البيع هي: قياس حجم المبيعات، قياس النشاط البيعي، مدى المساهمة في إجمالي الربح. وقد أضيف حديثا قياس مدى مساهمة البائع في زيادة إدراك العميل ومواقفه حول الشركة ومنتجاتها. كذلك ينتشر استخدام مراقبة التكاليف كوسيلة أخرى لتقويم جهود البيع، وفيما يلي سوف نتفحص هذه الأساليب.

يتلقى معظم مدراء التسويق تقارير يومية، أو أسبوعية أو شهرية عن حجم المبيعات التي تم تحقيقها في الفرع، أو المدينة أو المنطقة...الخ. ويسهل بالطبع جمع مثل هذه المعلومات دوريا. وبالطبع هناك علاقة مباشرة بين حجم المبيعات وجهود البيع. وتقوم الإدارة نظرا لإدراكها لقصور حجم المبيعات في قياس المجهودات البيعية بتقسيم حجم المبيعات إلى أقسام فرعية. هذه الأقسام الفرعية تختلف من شركة إلى أخرى، ولكن على العموم تستخدم الأقسام الفرعية التالية.

١- المنتج أو المنتجات.

٢- طبقة العملاء.

٣- منافذ التوزيع.

٤- فترات الوقت.

ومن مثل هذه المعلومات، يسهل اكتشاف أسباب القصور في حجم المبيعات الكلي. فعلى سبيل المثال، قد يهمل بائع خطا معينا من المنتجات بسبب عدم اقتناعه بها، أو عدم وجود مهارات بيعية لديه لهذا الخط من المنتجات.

وعند غياب حجم المبيعات، يستخدم النشاط البيعي للبائع في تقويم مجهوداته. وقد يشمل ذلك:

١- عدد أيام عمل البائع.
٢- عدد الاتصالات اليومية.
٣- عدد الاتصالات لكل عميل.
٤- عدد الطلبات لكل اتصال.
٥- حجم الطلبيات.

وتساعد تقارير الأنشطة السابقة أيضاً في اكتشاف جوانب القصور في عملية البيع، إلا أنها تبرز مشكلة أخرى وهي أنه قد تأخذ من وقت البائع، لذا فإن الوقت الذي يقضيه البائع في كتابه هذه التقارير يجب أن يخصم من وقت البيع، ويرفض البائعون كتابة تقارير عن نشاطهم خاصة إذا كانوا يعاملون على أساس العمولة فقط. فضلاً عن أنهم يجدون أنفسهم غير مهيئين لكتابة "الأعمال الورقية أو المكتبية".

وقد نجد عندما نستخدم أسلوب حجم المبيعات في قياس مجهودات البيع أن بائعا يقل في حجم مبيعاته عن آخر ولكن الأول يساهم أكثر في تحقيق إجمالي الربح، حيث نجد أن الأخير قد يزيد حجم مبيعاته عن طريق زيادة الخصومات التي يمنحها للعملاء عن مشترياتهم، أو خفض الأسعار أو زيادة الخدمات التي يقدمها للعملاء مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاته ولكنه في النهاية يقلل من إجمالي الربحية. لذا تستخدم بعض الشركات أسلوب مدى مساهمة البائع في إجمالي الربح كوسيلة لقياس كفاءة المجهودات البيعية[٧].

تعتبر مقاييس حجم المبيعات، ومدى المساهمة في الربح الإجمالي من المقاييس الملموسة التي يمكن تتبعها إلى بائع معين، ولكن هناك مقاييس أخرى غير ملموسة ولا تقل عنها أهمية مثل التغيرات في مدى إدراك المستهلك، ورأيه في السلعة. هذه التغيرات الأخيرة يجب أن تسبق النتائج الملموسة. ولكن حتى الآن لا توجد مقاييس عامة للتعرف

على مدى إدراك المستهلك، كمقياس لتقويم كفاءة الجهود البيعية. فعندما يقوم المشرفون بعمل زيارات ميدانية مع البائعين فإنهم سوف يلاحظون مدى معرفة العملاء بالخصائص التنافسية للسلعة التي يبيعونها، أو مدى تقبلهم للمنشأة التي تتبيع هذه السلعة.

وينتشر جمع المعلومات حول التكاليف كوسيلة أخرى لتقييم جهود البيع. فغالبا ما يتم تزويد إدارة التسويق بمعلومات حول التكاليف على أساس:

- الوحدة التنظيمية (منطقة) فرع، قسم...الخ.
- السلعة أو مجموعة السلع.
- نوع العملاء.
- عناصر جملة تكاليف البيع (مثل الرواتب، الرحلات، المصاريف...الخ).

تعتبر الوحدات التنظيمية أكثر الطرق التقليدية استخداما لتقويم تكاليف البيع، فالميزانيات التقديرية تجعل جمع مثل هذه المعلومات مسألة أتوماتيكية. وتحليل هذا النوع من المعلومات يعتمد على مقارنتها بالميزانيات التقديرية الموضوعة، أو ما تم في السنوات الماضية، كذلك قد تتم المقارنات على أساس المناطق، أو العملاء أو السلع، وقد تتم بصفة مستمرة، أو على فترات متقطعة حسب حاجة المنشأة. وعند تحليل المعلومات على أي من الأسس السابقة فقد نجد أن بعض العملاء أو بعض السلع يتطلب رحلات أكثر مما يجب أو يكلفون أكثر من اللازم أو المعقول، لذا قد يكون من الأفضل توجيه هذه الجهود والموارد نحو عملاء أو سلع أكثر ربحية وأقل تكلفة.

كذلك من الشائع في كثير من المنشآت تحليل عناصر التكلفة الإجمالية للبيع، مثل الرواتب والعمولات، أو مصاريف الرحلات، حيث قد يتم تحليل بنود تكاليف الرحلات لاكتشاف المصروفات الزائدة أو سوء استخدام الوقت، فالبائع الذي ترتفع تكاليف رحلاته قد لا يستخدم وقته بفعالية مثلاً.

تحديد مكافآت رجال البيع

تواجه مسألة تحديد مكافآت رجال البيع مشاكل خاصة قد لا تواجهها مسألة إدارة الأجور في أماكن أخرى، لذا فإنه من الأفضل التعرف على هذه المشاكل لإيجاد حلول مناسبة لها[11].

المشاكل الخاصة التي تواجه تحديد مكافأة رجال البيع

المشاكل التي تواجه مسألة تحديد مكافآت رجال البيع فريدة في نوعها لعدة أسباب أولها: أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين الحوافز والجهود (النتائج) وخاصة عندما تحدد مكافأة رجل البيع على أساس العمولة فقط. وبالإضافة إلى ذلك، تستخدم مكافأة رجال البيع كوسيلة رقابية عليهم أكثر من أية وظيفة أخرى. فقد تستخدم ليوجهوا جهودا كافية نحو سلعة معينة أو عميل معين، أو قد تستخدم للتحكم في مقدرتهم على تحديد الأسعار، أو البيع في موسم معين أو للحصول على طلبات كبيرة أو أية أنشطة أخرى. أما بالنسبة للوظائف العادية فتكون ظروف العمل نمطية يسهل معرفتها والتحكم فيها بعكس الحال في مهنة البيع التي قد تختلف فيها المناطق أو العملاء اختلافا واسعا مما يجعل من الصعب ملاحظتها وتقديرها، لذلك فإن استخدام نظاما خاصا لتحديد مكافأة رجال البيع يعتبر أمرا ضروريا للرقابة عليهم.

كذلك ترتبط مكافأة رجال البيع بحجم المبيعات للشركة، فإذا زادت تزيد، وتقل إذا قلت. وإذا كانت التذبذبات في حجم مبيعات الشركة كبير فإنه يصبح من المفضل وضع خطة مكافآت لرجال البيع تحقق لهم استقرارا في دخولهم.

وأخيراً، يعمل رجال البيع تحت ظروف مختلفة ومتنوعة يصعب معها جمع المعلومات التي تساعد في وضع الأجر المناسب، بعكس الوظائف المكتبية الأخرى حيث يعمل الموظفون في ظل ظروف نمطية جعل من السهل جمع المعلومات لتحديد الأجر المناسب.

تحديد مستوى مكافأة رجال البيع

يتطلب تحديد مستوى مكافأة رجال البيع أن تقوم إدارة التسويق بتوصيف الوظائف وتحليلها كخطوة أولية. فإذا أنجزت هذه الخطوة يمكن بعدئذ[1] أن تتم مقارنة مكافأة رجال البيع مع الموظفين الآخرين بالشركة، ومقارنتها مع مكافآت رجال البيع في الشركات الأخرى، ونركز على أهمية توصيف وتحليل وظائف رجال البيع لأنه يعتمد على هذه الخطوة كثير من الأمور الأخرى مثل اختيارهم وتعيينهم، وتدريبهم وتحديد مكافآتهم...الخ.

وفي الواقع العملي، نجد أن قليل من الاهتمام قد أعطى لعملية وصف وظـــائف رجال البيع وتحليلها ومقارنتها بالوظائف الأخرى. ويرجع تردد الإدارة في القيام بمثـل هذه الخطوة إلى عدة أسباب منها: أن الجوانب الغير ملموسة من مهنة البيع جعل مـن الصعب مقارنتها بالوظائف الأخرى في الشركة. وكذلك مما يفسر غيـاب توصيـف الوظائف وتحليلها لرجال البيع هو حقيقة أن غالبية الشركات لديها عدد قليـل مـن رجال البيع مما يجعلهم يشعرون بأن هذه العملية غير ضرورية لهم أو مكلفة عليهم.

وبدلا من استخدام عملية تحليل الوظائف وتقويمها كوسيلة لتحديـد مكافـآت رجال البيع تلجأ العديد من الشركات إلى استخدام معلومات الدخل المقارن لتحديـد مكافآت رجال البيع. فتعهد إلى إحدى الجهات الاستشارية بجمـع معلومـات عـن مكافآت رجال البيع في الشركات المماثلة أو المنافسة، وبناء على هذه المعلومات تقـوم بتحديد مكافآت رجال البيع فيها.

هناك ثلاث طرق لتقرير مكافأة رجال البيع هي:

١. الراتب فقط.

٢. العمولة فقط.

٣. الراتب والعمولة.

ويمثل الأخير التوازن بين دخل ثابت (راتب) ودخل متغير (عمولـة، مكافـأة، مشاركة في الأرباح، الخ) وهذا أكثر الطرق شيوعا في تحديد مكافآت رجال البيـع. خطة مكافآت رجال البيع هي أداة لتحقيق أهداف شركة معينة، وبناء عليه فإن خطـة المكافآت تختلف من شركة إلى أخرى. وبغض النظر عن خطة المكافآت الـتي يتـم اختيارها فإنه يجب استخدام عددا من العوامل في تقويم البدائل المختلفة مثـل الرقابـة والحوافز، والمرونة، والبساطة.

أ- الرقابة:

يؤثر نوع خطة المكافآت التي يتم اختيارها على مقدرة الشـركة في السـيطرة والرقابة على نوع قوى رجال البيع، ونشاطهم. وعلى العموم، تختلف درجة سـيطرة

الشركة على رجال البيع بمقدار نسبة الراتب إلى عموم خطة المكافآت. فإذا رغبت الشركة في أن يمضي البائع وقتا أطول في الراتب إلى جملة المكافأة. ومن أمثلة الجهود الغير بيعية التي تتطلب نسبة راتب أعلى في خطة المكافأة خدمات التسليم، وخدمات الإصلاح. وعلينا أن ندرك بأن إدخال مثل هذا النوع من الرقابة من خلال نسبة الراتب في جملة مكافأة رجل البيع سوف يؤدي إلى زيادة مسؤوليات إدارة التسويق، وبالتالي، تفترض الإدارة أنها في وضع أفضل من البائع لتقرير كيف عليه أن يبذل جهوده البيعية. والراتب عموما يعني بأن مسؤوليات البيع قد أصبحت مركزية.

وعلى الرغم من أن عنصر الراتب في مكافأة رجل البيع يعني رغبة الشركة في السيطرة على نشاط رجال البيع، إلا أن هناك أسباب أخرى لتبني هذا الأسلوب، فمثلا يستخدم أسلوب الراتب في مجال بيع السلع الصناعية لصعوبة فرز جهود البيع الفردية وربط المكافآت بها. كذلك يجب أن ندرك بأن نظام العمولة فقط يمكن أن يتوافر فيه أيضاً عنصر الرقابة، فعن طريق تحديد معدلات متفاوتة للعمولات يمكن للشركة أو توجه الجهود البيعية نحو سلع معينة، أو طبقة معينة من العملاء أو تخفيض التكاليف، وتوقيت الجهود...الخ.

ب- الحوافز:

العنصر الثاني الذي يجب أخذه عند تحديد مكافأة رجال البيع هو درجة الحوافز المرغوبة. جميع طرق المكافآت يتوافر فيها الحافز ولكن بدرجات متفاوتة حتى في نظام الراتب فقط، فالزيادات أو العلاوات الدورية تشكل حافزا بالطبع على زيادة الجهود البيعية. أما أكثر الحوافز فتوجد في نظام العمولات فقط، حيث يحصل البائع على عمولات أكثر كلما زادت مبيعاته.

وعلينا أن نلاحظ عند تصميم نظام مكافآت رجال البيع أن هناك حاجة إلى درجة من الحوافز وهذه يختلف مقدارها من شركة إلى أخرى. وتعتمد الحوافز على درجة تأثير جهود الفرد على نجاحه. وفي المواقف التي تحتاج جهود أكثر من شخص لإتمام صفقة البيع أو تأخذ وقتا طويلا من العرض والمفاوضات والاتصالات لكي تتم فإن درجة الحفز تقل لأن الإدارة تشعر بصعوبة تقويم الجهود الفردية بعدالة.

وعند أخذ الحوافز بعين الاعتبار في نظام مكافآت رجل البيع يجب ربطها بمقدار دوافع رجل البيع. فالحوافز الصغيرة تقتل جهد رجل البيع النشيط الذي يتمتع بدوافع قوية، كما أن الحوافز المرتفعة تعتبر إسرافا بالنسبة لرجل البيع الذي دوافعه قليلة. وفي الحقيقة، فإن رجل البيع لا يستطيع تحقيق الدخل المتوقع له يشعر باليأس ويصبح غير راضيا عن نفسه ولا عن الشركة التي يعمل بها.

جـ- المرونة:

العنصر الثالث الذي يجب أخذه بعين الاعتبار عند تقرير مكافأة رجال البيع هو المرونة. تأخذ المرونة عد أشكال منها:

١- أنه بالنسبة لكثير من الشركات فإن حاجتها إلى تكاليف بيع متغيرة هي السبب في استخدام نظام العمولات فقط وخاصة عندما تكون أسواقها غير واضحة، وتتذبذب مبيعاتها بشدة، أو لا يتوافر لديها رأس المال العامل الكافي. في مثل هذه الحالات الشركة بحاجاتها إلى أن تتناسب تكاليفها مع مبيعاتها وهذا يمكن تحقيقه عن طريق نظام العمولات فقط-وربما يفسر هذا لماذا ينتشر نظام العمولات في الشركات الصغيرة.

٢- كذلك يجب أن تتكيف خطة المكافآت مع المناطق البيعية المختلفة. درجة نمو المبيعات يختلف من منطقة إلى أخرى. فإذا كان الحال كذلك فإن من الأفضل ربط خطة المكافآت بالحصص البيعية.

٣- وفي غالبية الشركات، تختلف حاجة رجال البيع فيها من التدريب. وعلى خطة المكافآت التي يتم اختيارها أخذ ذلك في الحسبان. فمثلا تختلف خطة مكافأة رجال البيع تحت التدريب عن رجال البيع الممارسين لمهنة البيع فعلاً. كذلك يجب ملاحظة الفرق في مستويات خبرات رجال البيع أنفسهم.

٤- وأخيراً قد يتطلب الاندماج، أو تطوير سلعة جديدة أن يعاد النظر في نظام المكافآت لرجال البيع لتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الجديدة.

د- البساطة:

الاعتبار الآخر الذي يجب ملاحظته عند إعداد خطة مكافآت رجال البيع هو

البساطة. فالخطط المعقدة، يصعب فهمها على رجال البيع ويصعب علـــى الشـــركة إدارتها. فقد يعم السخط وعدم الرضى رجال البيع إذا لم يستطيعوا أن يدركوا العلاقـة بين جهودهم ومستوى دخولهم. لذا ينبغي أن تكون خطة مكافأة رجال البيع، واضحة سهلة الفهم وسهلة التطبيق حتى يتحقق لها النجاح.

الخلاصة

البيع الشخصي هو عملية إبلاغ أو إقناع المستهلك أو العميل بشراء سلعة مـــن خلال الاتصال الشخصي في الموقف التبادلي.

ويهدف البيع إلى إيجاد العملاء، وإقناعهم بالشراء والمحافظة علـــى رضائـهم أو تشمل عملية البيع تقييم العملاء المحتملين والاستعداد لمقابلتهم أو عرض السلع عليـهم، والتغلب على الصعوبات التي يتم إثارتها، ومن ثم إبرام البيع والمتابعة.

وتتطلب عملية البيع الناجح أن يقوم مدير التسويق بحسن اختيار رجال البيـــع، وتدريبهم، وتحفيزهم ومتابعتهم للوصول إلى الأهداف التسويقية. أما الإدارة الفعالــــة للجهود البيعية فإنها تؤدي بلا شك إلى نجاح الشركات والمؤسسات.

المراجع

المراجع العربية

١- آلن. ال. ريد، فن البيع التطبيقي الحديث، القـــاهرة، دار المعـــارف بمصـــر، ١٩٧٥ (مترجم)، ٥٤٩.

٢- د. حسن توفيق، إدارة المبيعات، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ١٦-٦٤.

المراجع الأجنبية

3- Barrett R,S., "Guide to Using Psychological Tests". H.B.R., XLI (Sep-Oct. 1981), 138.

4- Brown, Arthur A., "A Study of Sales Operations". Operation Research, IV, June. 1976, 296.

5- Davis, K.R. Sales Force Management, N.Y., The Ronald Press Co. 1988, 2200.

6- Evans, Franklin, B., "Selling as Dyadic Relationship". Anew Approach, "The American Behavioral Scientist, VII, May, 1983, 76.

7- Farley, J.V., "An Optimal Plan For Salemen's Compensation". Journal of Marketing Research, (May, 1984).39.

8- Frey, J.M., "Missing Ingerdient in Sales Training". H.B.R., XXXIII (Nov-Dec, 1975) 126.

9- Greenburg, H.M., "What Makes a Good Salesman". H.B.R, XLII (July-aug, 1973). 119.

10- Majer. Carl W., "Recruiting Saleman". N.Y., American Marketing Association, 1970, 287.

11- Smyth, R.C., "Financial Incetives for Saleman", B.R., XLVI, (Jan-Feb, 1978), 110.

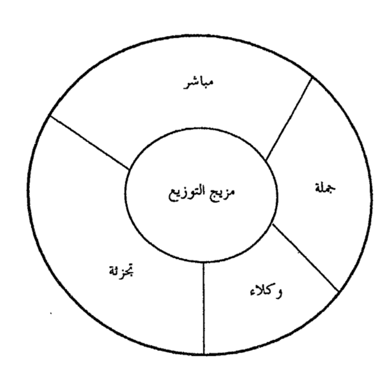
12- Stevens, Robert E., "Selecting Salesman". N.Y. Praeger Press, 1971, 98.

الفصل الرابع

استراتيجية التوزيع

أهداف الفصل

- وصف طبيعة ونطاق سياسات التوزيع.
- بيان وظائف قنوات التوزيع.
- تحديد المتغيرات التي تؤثر على منافذ التوزيع.
- شرح لقنوات التوزيع المختلفة.
- توضيح المقصود بالتوزيع الطبيعي.



مزيج منافذ التوزيع

استراتيجية التوزيع الفعال[1]

طبيعة ونطاق سياسات منافذ التوزيع

تشير عبارة "قنوات التوزيع" إلى مجموعة الوسطاء الذين يستخدمهم المنتج لتوفير السلع التي ينتجها إلى المستهلك الأخير. ويعرف الوسطاء الذين يشكلون قنوات التسويق "بالمؤسسات التسويقية"، وهم الذين يقومون بكافة الوظائف التسويقية التي يحتاجها المنتج لتحريك منتجاته من خلال تلك القنوات للوصول إلى عملائه.

وعلى كل، ليس من الضروري أن يستخدم المنتج الوسطاء، فبعض المنتجين يقومون بالبيع مباشرة إلى المستهلك. فمثلا يتم تسويق المنتجات الصناعية في العادة مباشرة بدون وسطاء وخاصة عندما يكون حجم الكمية المطلوب تسويقها كبيرا، وتمثل استثمارا رأسماليا ضخما، وتتطلب مساعدة فنية خاصة. وهناك ممارسة أخرى يطلق عليها "إسقاط الشحن"، بمعنى أن تاجر الجملة يحوز على ملكية البضاعة ولكن المنتج يشحنها مباشرة إلى تاجر التجزئة. كذلك يجب أن نشير إلى أن المنشآت تستخدم عادة مجموعة قنوات توزيع. فمثلا قد نجد منتج للأحذية يبيع مباشرة من خلال متاجر يملكها، وفي نفس الوقت يبيع قسما آخر من إنتاجه من خلال متاجر التجزئة، وقسم ثالث من خلال متاجر الجملة [10].

وظائف قنوات التوزيع

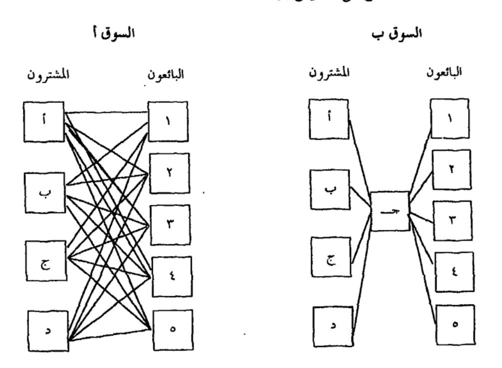
تؤدي المؤسسات في قنوات التوزيع خمسة وظائف أساسية، ومنها من يركز على بعض الوظائف أكثر من الأخرى، وفي بعض الأحيان قد تحذف المؤسسة وظيفة بكاملها. وعلى العموم وظائف قنوات التوزيع هي:

---

(١) وقبل للنشر في مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان/مسقط.

١- وظيفة الاتصال:

تعتبر وظيفة الاتصال، ربما أهم مبرر لوجود منافذ التوزيع. فمثلاً تبيع شركة "جيليت" لشفرات الحلاقة منتجاتها من خلال ٥٠٠,٠٠٠ تاجر تجزئة ولأكثر من ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ مستهلك في جميع أنحاء العالم. ويصبح الاتصال المباشر بهذا العدد الكبير من منافذ التوزيع، ناهيك عن الاتصال المباشر بالمستهلك، عملية غير اقتصادية. لذلك فإن هذه الشركة تستخدم مجموعة من الوسطاء للقيام بوظيفة الاتصال. وعندما يقوم الوسطاء بخدمة "جيليت" والعديد من المنتجين الذين يواجهون نفس المشكلة، فإنهم بذلك يقللون من عدد الاتصالات المطلوبة. ويمكن ملاحظة ذلك من المثال البسيط التالي: في السوق أ يقوم المنتج في السوق أ بالاتصال المباشر بالمستهلك، بينما في السوق ب يتم الاتصال عبر وسيط. وباستخدام الوسيط نلاحظ أن عدد الاتصالات قد انخفض من عشرين إلى تسعة [٢].



٢- وظيفة الفرز أو التصنيف:

وهناك وظيفة أخرى يقوم بها الوسيط وهي وظيفة الفرز أو التصنيف. وكما هي مستخدمة هنا، فالعبارة تعني العملية التي يقوم على أساسها تاجر الجملة بأحد أو كل الأنشطة التالية:

- شراء وحدات كبيرة ثم تجزئتها إلى كميات صغيرة مناسبة للبيع.
- أو الشراء من عدة مصادر، ثم تجميع الأجزاء في وحدات قابلة للبيع وهذه هي وظيفة التجميع.

ولهذه الوظيفة علاقة بوظيفة الاتصال، حيث تتيح للوسيط القيام بخدمات لكل من البائع والمشتري وذلك عن طريق شرائه كميات كبيرة، مما ينتج عليها تحقيق وفورات اقتصادية. وكذلك عندما يقوم بتوزيع السلع عن طريق تجميع وحداتها من عدة مصادر في تشكيلة معينة، فإنه يحقق مرة أخرى وفورات اقتصادية أيضاً.

٣- وظيفة التوزيع المادي:

تزود منافذ التوزيع ومؤسساته، المنتج بالوسيلة التي تساعده في نقل وتخزين منتجاته وهي في طريقها إلى المستهلك النهائي. وقد تتطلب وظيفة التوزيع المادي وسائط نقل خاصة أو تسهيلات مخزنية معينة، والتي قد تشمل أيضاً تمويل المخزون وتحمل مخاطره خاصة عند تملك السلع، وقد تكون هذه التكاليف مرتفعة لبعض السلع. كذلك يجب أن نضيف إليها تكلفة توفير السلع بكميات كافية لتلبية احتياجات العملاء عند ظهورها.

٤- وظيفة إثارة الطلب:

تقوم منافذ التوزيع بإثارة الطلب ولكن تختلف أهمية هذه الوظيفة من مؤسسة إلى أخرى كثيراً. وعموما فإن الوسائل التي يستخدمها الوسطاء لإثارة الطلب هي نفس الوسائل التي يستخدمها المنتجون لهذا الغرض وهي: جهود البيع الشخصي والإعلان والترويج. والمشكلة هي في كيفية توزيع جهود الترويج بين المنتج والموزع.

وطريقة أخرى يستخدمها الموزع لإثارة الطلب هي في تنويع المنتجات التي يعرضها من مصادر إنتاج مختلفة. وأخيراً، قد يستخدم الموزع سياسات التسعير المناسبة لإثارة الطلب، فسياسات التسعير التي تعكس شروط تسهيل ملائمة، والضمانات وخصم الكمية والهامش المعقول كلها سياسات تجذب العملاء إلى الموزع.

٥- وظيفة معلومات التسويق:

تعتبر وظيفة المعلومات عن السوق التي يوفرها الموزع للمنتج ذات أهمية وخاصة بالنسبة للمنتجين الصغار الذين لا تتحمل إمكانياتهم المالية إنشاء إدارة لأبحاث التسويق. وتؤثر حاجة المنشأة إلى معلومات عن السوق بسرعة، في طريقة اختيار منافذ التوزيع الملائمة. فمثلاً يبيع منتجوا الملابس إنتاجهم مباشرة إلى متجر التجزئة لأن ذلك يتيح لهم الفرصة للإطلاع بسرعة على التغيرات في أذواق المستهلكين. وكذلك تجد المؤسسات الصناعية التي تواجه تغيرات تكنولوجية سريعة إن من المفيد لها اختيار أسلوب البيع المباشر للعملاء حتى يمكنها التعرف بسرعة على تطورات السوق. ومن خلال هذا الأسلوب يمكن لهذه المنشآت أن تقوم بتطوير أعمالها[1].

متغيرات تصميم منافذ التوزيع

إن اختيار منافذ التوزيع ليس دائماً بالأمر السهل بالنسبة للمنتج حيث أن على مدير التسويق في المصنع أن يختار قنوات التوزيع التي تتيح له الفرصة لإثارة الطلب بأقصى كفاية ممكنة، وتحكمه في ذلك عدة متغيرات منها:

١- نوع مؤسسات التوزيع:

يوجد خط واسع من مؤسسات التوزيع التي يمكن للمنتج أن يختار من بينها لتطوير منافذ التوزيع الخاصة به. فمثلا قد يختار منتج "الاسبرين" أن يبيع من خلال البقالات، ومتاجر الأقسام، والصيدليات. بينما منتج الأدوات المنزلية قد يختار قنوات توزيع أخرى مثل متاجر السلسلة أو متاجر الأثاث، أو محلات الأدوات الكهربائية. ولتوفير المخزون الكافي، والخدمات اللازمة، فقد يكون من الضروري للمنتج أن يحدد نوع وعدد منافذ التوزيع.

٢- طول منافذ التوزيع:

عندما تكون السلعة من النوع الذي يتقادم موديله بسرعة أو تتطلب خدمات خاصة، وتكون جودة السلعة لها أهمية خاصة فقد يجد المنتج أن من المفيد اختصار

طول قنوات التوزيع والبيع مباشرة إلى متاجر التجزئة.

كما أنه من الملاحظ، أنه كلما طالت قنوات التوزيع، كلما قل اهتمام الموزع الأخير بالسلعة والتعرف على استراتيجية تسويقها. وللتغلب على تضاءل اهتمام الموزع بالسلعة، فإن بعض المنتجين يستخدمون عدة طرق للتغلب على هذه المشكلة: الأولى هي تقصير قنوات التوزيع، والثانية تزويد منافذ التوزيع بالمعلومات عن طريق رجال البيع، والإعلان والحملات الترويجية.

٣- اختيار قنوات التوزيع:

متغير آخر هام في إنشاء قنوات التوزيع وهو تقرير عدد منافذ التوزيع لكل مستوى. فعلى المنتج عندما يبيع من خلال الوسطاء أن يقرر العدد اللازم منهم حتى يتأكد من التغطية الأمثل للسوق. تتراوح الاختيارات بين قصر التوزيع من خلال وسيط واحد لكل منطقة، إلى مجموعة مختارة من الموزعين لكل منطقة، وأخيراً إلى التوزيع الشامل الذي يسمح بموجبه لأي وسيط بتوزيع السلعة إذا رغب في ذلك.

وعلى العموم، عند اختيار منافذ التوزيع، على المنتج أن يراعي في ذلك وجهة نظر المستهلك، فعندما يهم المستهلك الحصول على السلعة بيسر وسهولة مثل السجائر، والمياه الغازية، والخبز والإسبرين، ومعجون الأسنان والتي تسمى أحياناً بالسلع الميسرة، والتي عادة ما يشترى المستهلك نوعا آخر إذا لم يجد النوع الذي يطلبه، كما لا يرغب في بذل الجهد للبحث عن النوع الذي يرغبه، وبالإضافة إلى ذلك تتميز بصغر قيمتها، وبتكرار شرائها. في مثل هذه السلع، قد يجد المنتج أن من الأفضل له استخدام سياسة الانتشار في تسويقها.

ومن ناحية أخرى، نجد في حالة السلع الخاصة والتي تتميز بخصائص معينة، كعدم رغبة المستهلك في إحلالها مطلقا، واستعداده للبحث عنها حتى يحصل عليها، يختار المنتج منافذ توزيع خاصة به للوصول إلى المستهلك وبين هذين النوعين يوجد العديد من السلع التي يطلق عليها "سلع التسوق" حيث يقوم المستهلك بمقارنة الأسعار والموديلات والجودة قبل أن يتخذ قرار الشراء، فالعائد الذي يتوقعه المستهلك من

مقارنة الأسعار والموديلات والخدمات يفوق الوقت والجهد الذي يبذله في البحث عن السلعة. وعادة ما تكون سلع التسوق غالية الثمن وقابلة لتأجيل قرار شرائها. وعلى العموم فإن معظم المنتجات هي منتجات تسوق. وهذا النوع من السلع غالباً ما يباع من خلال منافذ توزيع مختارة.

٤- تكامل أنشطة قنوات التوزيع:

تقوم المؤسسات بالوظائف المذكورة سابقا بدرجات متفاوتة. وقد يختار المنتج وفي أحوال خاصة أن يقوم ببعض أو كل هذه الوظائف وعندما يحدث ذلك يقال أن هناك تكامل رأسي. مثال ذلك عندما يختار المنتج أن يبيع مباشرة إلى تاجر التجزئة متجاوزاً بذلك تاجر الجملة حيث يقوم هو بوظائف تاجر الجملة أو يتعاون فيها مع تاجر التجزئة، وقد يحدث أن يقوم المنتج بعمل تاجر الجملة وتاجر التجزئة معا، وفي مثل هذه الحالة يكون قد حدث تكامل تام.

وقد يحدث تكامل عكسي إلى أعلى، من ذلك عندما يقوم تاجر الجملة أو تاجر التجزئة بالتصنيع والإنتاج للسلعة. وهناك العديد من الأسباب التي قد تدعو المنشأة إلى التكامل الرأسي. فقد يكون الهدف هو زيادة الأرباح، وذلك عن طريق اكتساب أرباح المنشأة التي تم تكاملها. وقد يكون الهدف تخفيض التكاليف عن طريق تخفيض تكاليف التخزين أو تخفيض تكاليف البيع، وتحسين الرقابة الإدارية. وقد يكون الهدف تحسين وسائل الاتصال بالعملاء والحصول على المعلومات التي تساعد المنتج في التنبؤ. ولكن برغم هذه المزايا الكبيرة للتكامل الرأسي في قنوات التوزيع، إلا أنه مما يقلل منه العديد من العيوب مثل زيادة تكاليف التنسيق، وقلة الفرص لاختيار منافذ التوزيع الأمثل، وحتى ربما مخالفة التشريع حيث قد تؤدي إلى الاحتكار.

٥- تكيف قنوات التوزيع:

عندما يقوم مصنع، فإن إدارة التسويق تستطيع تقييم البدائل المختلفة لمنافذ التوزيع لتختار من بينها الأفضل. ولكن متى تم ذلك، تصبح قنوات التوزيع للمصنع كالأصول الثابتة يصعب تغييرها أو تعديلها بشكل جذري أو جوهري. صحيح أنه قد

يحدث إضافة قناة جديدة أو حذف إحدى منافذ التوزيع ولكنها تكون تغيرات محدودة وفي نطاق ضيق.

وعلى العموم هناك العديد من الظروف التي تتطلب من المنشأة أن تعـــدل مـــن منافذ التوزيع، منها: التغير في أذواق المستهلكين وأماكن تواجدهم، وتحسن وســـائل المواصلات، وزيادة الدخول، والتغيرات التكنولوجية، هذه كلها عوامل تتطلب إعـــادة النظر في قنوات التوزيع المستخدمة وتعديلها.(٦)

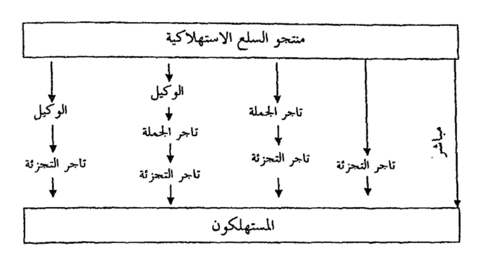
دور منافذ التوزيع:

عندما يقوم المنتج باختيار منافذ التوزيع فإن عليه أن يقرر الدور الذي عليـــها أن تلعبه. هناك سياستين بديلتين يمكن اختيار إحداهما وهي: السياسة النشطة أو السياســـة السلبية والتي غالبا ما يطلق عليهما عبارة سياسة "الدفع" وسياسة "السحب" فـــالمنتج الذي يستخدم سياسة الدفع يركز كثيراً على دور الموزع حيث يتيح له هامش كبـــير، ثم يترك للموزع مسؤولية البيع، والإعلان، والخدمة، والتخزين. أمـــا المنتـــج الـــذي يستخدم سياسة "السحب" فهو يقوم بالإعلان وحملات الترويج المكثفة، وعليه فـــهو يعطي هامش أقل، ويتوقع دعما أقل من الموزع. وتتوقف مهمة الموزع علـــى الفـــرز والاتصال والتوزيع المادي فقط .

وعلى العموم فإن سياسة "الدفع أو السحب" مبسطة للغاية وفي الواقع، فإن المنتج يستخدم شيئا من هذه السياسة وشيئا من تلك في التعامل مع قنوات توزيع منتجاته.

- **منافذ توزيع السلع الاستهلاكية**

يوجد هناك العديد من منافذ التوزيع، يمكن لمنتج السلعة الاستهلاكية الاختيـــار من بينها كقنوات لتوزيع منتجاته إلى العملاء. الشكل التالي يوضح هذه الخيـــارات في مستوياتها المختلفة:



أولاً: من المنتج إلى المستهلك مباشرة

قد يبدو أن الشراء من المنتج أقل كلفة. ولكن على العموم، بالنسبة للصناعة ككل فإن هذه ليست قناة التوزيع الرئيسية. وربما أقل من ٥% من البضائع الاستهلاكية تمر عبر هذه القناة للوصول إلى المستهلك. وبغض النظر، فإن هناك العديد من المنشآت التي استخدمت هذه القناة بفعالية للوصول إلى المستهلك.

هناك ثلاثة بدائل للوصول إلى المستهلك مباشرة:

١- البيع من الباب إلى الباب:

يستخدم العديد من المنشآت هذه القناة لتوزيع منتجاهم إلى العملاء مثل منتجات التجميل، والمكانس الكهربائية، والأدوات المنـزلية.

يعتبر البيع من الباب إلى الباب مناسبا للمنتجات التي تتوافر فيها خصائص معينة. وهكذا فإن المنتجات التي يمكن للبائع عرض خصائصها وبيان ميزاها بفعالية، يمكن بيعها من الباب إلى الباب. ولكن على العموم، فإن هذه الطريقة مكلفة للغاية وتحتاج فيها المنشأة ليس إلى مئات بل الآلاف من البائعين أحيانا. وحتى تغطي هذه الطريقة التكاليف العالية، فقد يستدعي أن تباع أكثر من سلعة بهذا الأسلوب أو السلع غالية الثمن مثل المكانس الكهربائية. وغالبا ما تباع بهذه الطريقة المنتجات التي يمكن تأجيل عملية شرائها، أما إذا كانت المنتجات من النوع الذي يحتاجه العميل فوران فقد لا ينفع بيعها بطريقة "من الباب إلى الباب".

٢- البيع من خلال متاجر التجزئة المملوكة للمنتج:

لا يعتبر البيع من خلال متاجر التجزئة المملوكة للمنتج أسلوباً واسع الانتشار كقناة لتوزيع المنتجات، ويتضح السبب عندما ندرك أن على المنتج أن ينتج العديد من السلع الكافية لشغل متجر تجزئة وذلك حتى يمكن أن يبيع من خلال متاجر تجزئة مملوكة له، وهذا ليس بالأمر السهل طبعا، ولكنه موجود على أية حال، وخاصة في صناعة الأحذية التي تنتج أحذية لكافة أفراد العائلة.

وهناك سبب رئيسي آخر يحد من انتشار هذا الأسلوب كقناة لتوزيع المنتجات، هو الاستثمار الكبير الذي تتطلبه حيث أن إنشاء سلسلة من متاجر التجزئة يتطلب مخزونا كبيراً، وديكورات، ومصروفات مختلفة، الكثير من المنتجين لا يقدرون عليها، كما أنهم يدركون أن إدارة متاجر التجزئة تتطلب مهارات خاصة لا يملكونها. وبالتالي فإنهم يشعرون أنه من الأفضل لهم استثمار مواردهم وجهودهم في تحسين وسائلهم وتسهيلاتهم الإنتاجية.

٣- البيع بالبريد:

هذه الطريقة فعالة لبعض المنتجين مثل ناشري المجلات، ويستخدم المنتجون هذه القناة للمنتجات التي تتميز بدوافع قوية لدى المستهلك لشرائها، والتي يمكن وصفها وشرحها بوضوح في وسائل الإعلام المطبوعة، كما أنه يمكن شحنها بتكاليف معقولة للمستهلك في وحدات صغيرة. فضلا عن أن المنتجات التي تباع بهذه الطريقة لا تتطلب خدمات، ويمكن تسويقها وترويجها اقتصاديا من خلال وسائل إعلام مختارة مثل الحصول على قوائم بأسماء العملاء المحتملين أو اختيار وسيلة إعلام خاصة للوصول إليهم.

وعلى العموم، فإن استخدام هذه القناة مكلفا، والمنتجين الذين يستخدمون هذه القناة يبحثون أما عن بيع كميات كبيرة في الطلبية الواحدة أو لبيع المنتجات غالية الثمن أو تكوين علاقة شراء مستمرة، تماما كما يحدث في عملية البيع من الباب إلى الباب.

كما أنه من الممكن، للعديد من المنتجين، أن يستخدموا هذه الطريقة في توزيع منتجاتهم، من خلال بيع منتجاتهم إلى بيوت البيع بالبريد المباشر والتي من ثم تتولى هذه المهمة نيابة عنهم.

ثانيا: من المنتج إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك

وعلى النقيض من البيع المباشر للعملاء وجد المنتجون في البيع للعملاء من خلال متاجر التجزئة قناة رئيسية في توزيع منتجاتهم. والمنتج الذي يستخدم هذه القناة أخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل:

١- الكمية التي عادة يشتريها تاجر التجزئة.

٢- تلف السلع، بما في ذلك السلع التي تخضع للموضة.

٣- والرقابة على عمليات تاجر التجزئة.

وحتى يتم البيع مباشرة إلى تاجر التجزئة، يقوم المنتج بالتأكد من أن تاجر التجزئة يشتري بكميات كبيرة حتى تصبح تكلفة البيع، وتجهيز الطلبية، والشحن، اقتصادية. ويؤثر على مقدرة المنتج في البيع من خلال تاجر التجزئة طول خط الإنتاج لديه، فكلما طال خط الإنتاج، كلما كان استخدام هذه القناة أيسر. كذلك فإن المنتجات التي تتلف بسرعة تجعل من الضروري للمنتج أن يستخدم قناة متاجر التجزئة للوصول إلى المستهلك. وعندما نشير إلى المنتجات القابلة للتلف، فغالبا ما نتذكر الأطعمة، والخضراوات والفواكه. وفي الواقع، فإن هناك العديد من المنتجات الصناعية التي تملك هذه الخاصية مثل أفلام الكاميرات، والأدوية. كذلك الملابس التي تخضع للموضة.

وأخيراً فإن هناك عامل رغبة المنتج في السيطرة ومراقبة منافذ التوزيع، ما يفسر لماذا يستخدم هذه القناة في توزيع منتجاته. فمثلاً قد يرغب المنتج في أن يتأكد من أن تاجر التجزئة يولي الاهتمام لمنتجاته، كما قد يريد أن يتأكد من توفير الخدمات اللازمة للمستهلك، أو أن البيع له يتم وفق سياسات التسعير التي يرغبها.

وعلى العموم، هناك العديد من متاجر التجزئة التي يمكن للمنتج أن يختار من بينها لتوزيع منتجاته وهي:

- متاجر الأقسام.
- متاجر السلسلة.
- السوبرماركت.
- بيوت الخصم.
- بيوت البريد المباشر.

١- متاجر الأقسام:

تقوم متاجر الأقسام ببيع العديد من السلع المتنوعة مثل ملابس الأطفال، والأثاث، والأدوات المنزلية، والعطور...الخ، وتوفر أقصى خدمة ممكنة، وتبيع بكميات كبيرة لتبرر إنشاء الأقسام، كما أنها تبيع في الغالب للناس، وتقع غالبا في وسط المراكز التجارية في المدينة. وتبرز أهمية هذه القناة في مقدرتها على ترويج سلع المنتج، كما توفر تغطية أفضل للسوق. وتقدم خدمات مجانية للمستهلكين، وتتيح لهم فرصة انتقاء أفضل للسلع، ولكن من ناحية أخرى، تعتبر نفقاتها التشغيلية مرتفعة.

٢- متاجر السلسلة:

متاجر السلسلة هي مجموعة من المحلات التي تبيع نفس المنتجات، وتعمل تحت إدارة ملكية واحدة، ويمكن أن تقع في مدينة واحدة أو منطقة أو في أنحاء الدولة. وهي تمثل نوعا من التكامل الأفقي. كما أن لها واجهة وديكورا وعرضا موحدا ودرجة عالية من تنميط عمليات التشغيل. وتركز على السلع سريعة الدوران، وتحقق التكامل في وظائف التجزئة والجملة طبقا لحجمها وبعضها قد يذهب إلى أبعد من ذلك وتقوم ببعض وظائف المنتج.[(١)]

والمنتج الذي يختار متاجر السلسلة كقناة لتوزيع منتجاته يجب أن يكيف سياسات تسويقية وفقا لمتطلبات هذه القناة، ويعني ذلك أنه يجب أن تكون المنتجات نمطية، ولها سوق واسعة ويتم الإعلان عنها على مستوى الدولة ولها هامش ربح قليل، وتتمتع بدرجة عالية من الدوران. كما أن عليه أن يتوقع حد أدنى من جهود البيع، وأن يكون مستعدا لتلبية الطلبات الكبيرة لهذه المتاجر. ونظراً لكبر حجم متاجر السلسلة فهي تفاوض للحصول على تسهيلات ترويجية، وأسعارا أقل. كما أن على المنتج أن يواجه المنافسة من الماركة الخاصة بمتاجر السلسلة وأن يكون مستعداً للبيع بأسعار مخفضة. ولهذه الأسباب قد لا يلجأ المنتجون لاستخدام هذه القناة.

٣- متاجر السوبرماركت:

متاجر السوبرماركت "كتجزئة" تتمتع بخصائص معينة، فهي تبيع البقالة على

أساس الخدمة الذاتية، ولكنها اليوم توسعت لتبيع العديد من المنتجات الأخرى. كذلك تتميز بحجم البيع الكبير. ويمكن أن تكون متجرا واحداً فقط، وتبيع بهامش ربح قليل، وتستخدم الترويج بكثافة وتتمتع السلع فيها بدرجة عالية من الدوران.

٤- بيوت الخصم:

وهي قريبة من السوبرماركت إلا أنها لا تبيع الأغذية، وتبيع بهامش ربح أقل، ويتم الإعلان عن منتجاتها على مستوى الدولة، وتتميز السلع التي تبيعها بدرجة دوران عالية، وقدر محدود من الخدمة. وتركز بيوت الخصم هذه الأيام على البضائع الصلبة كالأدوات المنزلية، والأثاث، والتلفزيونات، والراديوهات والساعات والكاميرات، والملابس الرياضية.

وهي كما يشير اسمها تتميز بالخصم الكبير، حيث تأخذ البضائع التي تبيعها متاجر ذات الخدمة فتلغي الخدمة وبالتالي تخصمها من الأسعار. كما أنها لا تهتم بطوق عرض المنتجات وذلك من أجل تخفيض النفقات وبالتالي الأسعار.

ويواجه المنتج الذي يستخدم هذه القناة، بصعوبة التعامل مع المحلات ذات الخدمة، مما قد يجعله في وضع لا يستطيع معه أن يحقق تغطية كافية للسوق.[٣٣]

٥- بيوت البيع بالبريد:

ينشر هذا النوع في البلاد الغربية بكثافة. وإن كانت قد بدأت غزوها إلى البلاد العربية، لكنها لا تزال في نطاق ضيق. ويستفيد المنتج الذي يختار هذه القناة لتوزيع منتجاته من التسهيلات المتاحة لدى بيوت البيع، كما يتاح لمنتجاته عرضها في كتالوجات إلى جانب سلع المنتجين الآخرين، وهذا أقل تكلفة مما لو اختار أن يوزع منتجاته بنفسه من خلال البريد. كما تتوافر لهذه البيوت قوائم جاهزة بأسماء العملاء المحتملين، والتي يمكن بها الوصول إلى عملاء مختارين.

ومن ناحية أخرى، يقلل من أهمية هذه الفوائد فقدان المنتج للسيطرة على السوق وخصوصا إذا بيعت منتجاته تحت ماركة بيوت الخصم.

كذلك لا يستطيع التأكد من التغطية التامة للسوق. فضلا عن أن بعض المنتجات لا تصلح أساساً لاستخدام هذه القناة في توزيعها، وخصوصا تلك التي يصعب وصفها كتابة أو تلك التي تتطلب تركيبا أو خدمات فنية، أو تتميز بخصائص ميكانيكية فهذه لا تصلح لتوزيعها من خلال هذه القناة.(٢)

ثالثاً: من المنتج إلى تاجر الجملة إلى التجزئة إلى المستهلك

هذه قناة هامة للمنتجين يمكن من خلالها بيع منتجاتهم إلى تجار الجملة، والذين بدورهم يبيعونها إلى تجار التجزئة، ومن ثم تباع إلى المستهلك الأخير. وهذه هي قناة التوزيع "التقليدية" وأكثرها انتشاراً.

العوامل التي على أساسها يقرر المنتج فيما إذا كان عليه أن يستخدم هذه القناة أم لا، هي بالطبع، بعكس العوامل السابقة التي أشرنا إليها عند استخدام التوزيع المباشر. فإذا كانت المنتجات غير قابلة للتلف، ولا يبيعها تاجر التجزئة بكميات كبيرة، فإنها تباع من خلال تاجر الجملة.

ويقوم تاجر الجملة بعدة وظائف للمنتج منها: أن تكلفة وحدة المبيعات من خلال بائعي تاجر الجملة أقل لسبب بسيط هو أن البائع في هذه الحالة يمثل أكثر من المنتج، كذلك يقلل تاجر الجملة من رأس المال العامل الذي يحتاجه المنتج لحفظ المخزون، وتوسيع الائتمان. أي يقوم بهذه الوظائف نيابة عن المنتج. وبالإضافة إلى ذلك فإن استخدام تاجر الجملة يقلل من الوقت، وتكاليف النقل أيضاً، ونظرا لانتشار مراكز الجملة فإن ذلك يساعد في تلبية تجار التجزئة بسرعة. فضلا عن ذلك فإن الشحن من المنتج إلى تاجر الجملة في حمولة كاملة تقلل من تكاليف الشحن كما أنه معروف لدى تاجر التجزئة أكثر من المنتج، مما يسهل قبول تاجر التجزئة للسلعة.(٣)

تجار الجملة على نوعين:

١- تاجر الجملة ذو الخدمات الكاملة:

وكما يشير الاسم يقوم تاجر الجملة بغالبية الخدمات المتوقعة منه ولأن تجار

التجزئة يفضلون الشراء من أقل عدد ممكن من المصادر لذا فإن تجـــار الجملــة ذوي الخدمات الكاملة يفضلون أن يتخصصوا في مجموعات من السلع التي يتعامل فيها تجـار التجزئة، ومجموعات السلع هذه هي: البقالة، الأدوية، السلع الجافة، المنتجات الصلبة.

٢- تاجر الجملة ذو الخدمات المحدودة:

هناك عدد من تجار الجملة ذوي الخدمات المحدودة ولكنهم في مجموعة أقل مـــن تاجر الجملة العام، ومن هؤلاء:

تجار النقل والحمل : وكما يشير الاسم لا يقدم هؤلاء التجار خدمات الائتمـــان أو التسليم. ولذا فهم يتعاملون في السلع سريعة الدوران وليس لديهم عدد كبير مـــن البائعين ورغم قلة تكلفة أعمالهم إلا أنهم لم يستطيعوا أن يتوسعوا في أعمالهم فضلا عن أن تاجر الجملة العام لديه مثل هذه الخدمة لتجار التجزئة الذين يرغبون فيها.

٣- تجار الجملة (شحن):

وهذا النوع من التجار لا يقوم بخدمات التخزين، وإنما يقوم بشحن المنتجات مـن المنتج مباشرة إلى تاجر التجزئة وهم يتواجدون حيث يكون حجم المنتجات عالياً.

٤- جمعيات تجار الجملة:

يتميز هؤلاء التجار بأنهم يتعاملون مع قطاع محدد من الســـوق وتـدار مثـل هـذه الجمعيات من قبل عدد من تجار التجزئة يتعاونون معه لتقديم الخدمات اللازمة له. وقد تقـدم هذه الجمعيات كافة الخدمات أو خدمات محدودة حسب طبيعة تكوينها أو أهدافها.[٧]

رابعاً: من المنتج إلى الوكلاء الوسطاء

يعتبر هؤلاء الوكلاء، بديلين عن قوى البيع الخاصة بالمنتج ويمكن لهم بيع كـامل إنتاج المنتج أو قسم منه. وغالبا ما يلجأ لهذه القناة صغار المنتجين لتجنـب تكـاليف رجال البيع. وهم لا يمتلكون البضاعة التي يبيعونها ولا حيازتها أيضا. وكوسطاء، يمكـن لهم البيع إلى تجار الجملة أو تجار التجزئة أو كلاهما. وهناك أكثر من شـكل يـأخذه هؤلاء الوسطاء منها:

١- السماسرة:

يتواجدون غالبا في صناعة الأغذية وهم قد يمثلون البائع أو المشتري. ويدفع لهم عمولة مقابل خدماتهم على أساس نسبة مئوية من حجم الكمية التي يتفاوض عليها. وغالبا ما يكون لدى السمسار مكتب صغير لإدارة أعماله. ويمثل عدد من المنتجين وفي العادة غير متنافسين، وليس له صلة دائمة بهم ولكن لا يمنع ذلك من أن يجدد علاقته بهم من سنة إلى أخرى. ويستطيع السمسار توفير معلومات جيدة عن السوق للمنتجين نظرا لأنهم على صلة مستمرة بالعملاء. وبالإضافة إلى ذلك، يمثل هؤلاء السماسرة تكلفة بيع مرنة وذلك لانه يدفع لهم على أساس نسبة مئوية من المبيعات التي يقومون بها وهذه صفة مهمة للمنتجين الصغار الذين ليس لديهم رأس مال كامل وكاف.

والسماسرة من ناحية أخرى نظرا لأنهم يتعاملون مع عدد كبير من المنتجين، لا يستطيعون توفير الاهتمام الكافي لأي منتج. كما أنه نظرا لاهتمامهم بحجم المبيعات لتحقيق عمولاتهم فهم قد يلجأون إلى تخفيض الأسعار لإتمام عملية البيع لأن تخفيض الأسعار سيكون على حساب المنتج.

٢- وكلاء المنتج:

بعكس السماسرة، يمثل هؤلاء الوكلاء المنتج بصفة مستمرة، ولا يتعاملون بمنتجات منافسة. وهم يبيعون جزءا من سلع المنتج وخاصة في المناطق التي لا تستحق أن يخصص لها المنتج رجال بيع. أما ترتيبات البيع، فتتم على أساس عمولة ثابتة. أما مصاريف البيع فلا تدفع إلا عندما تتم عملية البيع. وكالسماسرة يستطيع وكلاء المنتج تزويد المنتج بالمعلومات عن السوق نظرا لاتصالهم الوثيق بالعملاء والسوق.

٣- وكلاء المبيعات:

يختلف وكلاء المبيعات عن وكلاء المنتج في عدة نواحي:

١- أنهم يبيعون كافة منتجات المنتج.
٢- ولديهم حرية كبيرة في تقرير الأسعار.
٣- ويملون على المنتج خصائص السلعة التي يجب إنتاجها.

وهم بذلك بمثابة "إدارة التسويق" للمنتج حيث يقومون بكافة وظـــائف التســـويق للمنتج، وهم كوكلاء للمنتج يمثلون عدد من المنتجين غير المتنافسين، ويدفع لهـــم علـــى أساس العمولة الثابتة، ويتخصصون في خط إنتاج معين، وخاصة الأغذية والمنسوجات.

- **منافذ توزيع السلع الصناعية**

تختلف منافذ السلع الصناعية نوعا ما عن منافذ التوزيع السلع الاستهلاكية، وهذا يعكس الاختلاف في خصائص المستهلك الأخير في هيكل السوق، ففي سوق الســـلع الصناعية، عدد المشترين أقل، ويشترون بكميات كبيرة وبتكرار أقل. وهم أكثر معرفـة بحاجاتهم ومصادر إشباعهم، كما أنهم غالبا ما يتركزون في مناطق جغرافيـــة محـــددة. ونظرا لهذه الخصائص فغالبا ما تكون منافذ التوزيع أكثر مباشرة، وعـــدد مؤسســـات التسويق فيها قليلة.

وعلى العموم هناك ثلاث قنوات رئيسية لتوزيع السلع الصناعية هي:

١- البيع المباشر:

يتم بيع أكثر من ٦٠٪ من السلعة الصناعية من خلال البيع المباشـــــر بعكـــس السلعة الاستهلاكية التي يباع منها حوالي ٥٪ عن طريق البيع المباشر. البيع المباشـر إذا هي القناة المميزة لتسويق السلع الصناعية وذلك لأن عدد المشترين الصناعيين قليـــلاً. وفي الواقع، فإن قلة عدد المشترين ليست سببا كافيـــا للبيـــع المباشـــر، ولكنـــها إذا اجتمعت مع تركيزهم في منطقة محددة، والشراء بكميات كبيرة، فإن هـــذه العوامـــل تشجع على البيع المباشر. فتركيز المصانع في مناطق معينة واضحة للعيان في كل مكان، كذلك فإن المشتريات الصناعية كبيرة في قيمتها وحجمها، وهذا ممـــا يجعـــل عمليـــة الشراء المباشر أكثر اقتصادية. كذلك فإن تغطية تكاليف البيع المباشر أسهل في الســـلع الصناعية منها في السلع الاستهلاكية. والبيع المباشر جذاب أيضاً لأن السلع الصناعيـــة تحتاج إلى شرح جوانبها الفنية بل والمساعدة أيضا في تركيبها وبالإضافـــة إلى ذلـــك بسبب حاجة المشتري إلى المساعدة في تحديد حاجاته وتلبيتها. مثل هـــذه المعلومـــات المرتدة تعتبر أهم في السلع الصناعية منها في السلع الاستهلاكية.

٢- الموزع الصناعي:

هو تاجر جملة يشتري السلع الصناعية ثم يعيد بيعها إلى المشترين الصناعيين. وهو يشبه تاجر الجملة العامة في مجال السلع الاستهلاكية ولكن يختلف عنه في أنه يبيع مباشرة إلى المستهلك الصناعي الأخير وكموزع للسلع الصناعية، فإنه يحتفظ بالمخزون وبرجال البيع وكتاجر الجملة، فإنه يركز على السلع التي تلبي حاجة المشترين المحددين. وبعض هؤلاء الموزعين متخصصين في سلع صناعية معينة والبعض الآخر عام يتعامل في العديد من السلع الصناعية.

٣- الوكلاء:

يستخدم المنتجون للسلع الصناعية نفس الوكلاء الموجودين في منافذ توزيع السلع الاستهلاكية مثل السماسرة، وكلاء المنتج، وكلاء المبيعات. وهم يؤدون نفس الوظيفة، ولديهم نفس المزايا والعيوب. ولكن هناك فروق قليلة، وهو أن وكلاء المنتج يستخدمون أكثر في توزيع السلع الصناعية منها في توزيع السلع الاستهلاكية. أما السماسرة فيستخدمون عندما تكون السلع الصناعية نمطية وتكون تذبذبات الأسعار عامل مهم في إتمام عملية البيع. ويوجد وكلاء المبيعات في منافذ توزيع السلع الصناعية عندما يكون المنتج صغيرا، وبحاجة إلى مساعدة تسويقية خاصة.

التوزيع الطبيعي

يستحق التوزيع الطبيعي اهتماما خاصا نظرا لارتفاع تكلفته، حيث قدر بأن نصف تكاليف التسويق هي في الواقع تكاليف للتوزيع الطبيعي. وتشمل هذه التكاليف: النقل والمناولة، والتخزين والتكاليف الرأسمالية للمخزون. ومع تباعد الأسواق وحدوث هذه التكاليف في المستويات المختلفة لمنافذ التوزيع يبدو واضحا لماذا تأخذ هذه التكاليف نسبة مرتفعة من تكاليف التسويق .وبسبب هذه التكاليف المرتفعة يمكن لنا أن نتصور بأن المسؤول عنها، يأخذ مكانا مناسبا لأهميتها في هيكل تنظيم التسويق في المنشأة. ولكنه في الواقع، ليست هذه الحال لسببين:

الأول: رغم أن هذه التكاليف عالية، إلا أن درجة تغيرها محدودة، لذا يسهل على الإدارة التنبؤ بها. فمثلا أسعار النقل معروفة سلفا، لأنه تقررها الحكومة. كما أن تكاليف التخزين واضحة، فهي تعكس تكلفة العقارات عموما. أما تكاليف الاستثمارات في المخزون رغم أنها تأخذ تفسيرات عديدة إلا أنها لا تتغير في الأجل القصير.

الثاني: أنها غالبا وفي كثير من المنشآت تعتبر من مسؤولية إدارة الإنتاج حيث ينظر إليها كامتداد لوظيفة الإنتاج، وتكون وظيفة التسويق هي في تحديد مستوى المخزون الأمثل، ومراقبة مستوياته وبذلك فهي مسؤولية مشتركة بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى حدوث المنازعات بينها[٤].

وعلى العموم، يعني التوزيع الطبيعي نقل وتخزين المنتجات المختلفة لخدمة أسواق محددة. وعلى ذلك، فيما يلي شرح موجز لكل منهما.

– التخزين:

يعني جميع المخزون الموجود في مختلف المؤسسات التسويقية وخصوصا تجار الجملة وتجار التجزئة. وفي ضوء ذلك، المخزون عبارة عن جملة المعروض من المنتجات النهائية الصنع التي وجدت لتلبية حاجة العملاء المتواجدين في أماكن متباعدة. وتهدف الإدارة إلى الاحتفاظ بمخزون كافة ولكن بحد أدنى في مختلف المواقع الجغرافية وعلى مستويات منافذ التوزيع المختلفة. ومشكلة الإدارة هي في تحقيق التوازن بين طلب العملاء، وعدد مواقع التخزين الكافية لمواجهة طلبات العملاء بطريقة اقتصادية. ولا نستطيع الفصل بين اقتصادية مواقع التخزين والنقل حيث أن طريقة النقل من جوي أو بري أو بحري تؤثر على سرعة تلبية الطلبات، وبالتالي على عدد مواقع المخازن. وعلى العموم، فإن العدد الأمثل مواقع مخازن يعتمد على عدد ومواقع منشآت الإنتاج ودرجة تشتت السوق. وكقاعدة عامة، كلما كثرت نقاط التخزين كلما كانت خدمة العملاء أسرع. ولكن ذلك يؤدي إلى قلة المخزون في كل نقطة، وارتفاع تكاليف التنسيق، وارتفاع نصيب الوحدة من تكاليف التخزين. ومن ناحية أخرى إذا قلت نقاط التخزين، زاد حجم المخزون فيها، وأصبح من الممكن تحقيق وفورات اقتصادية،

وتنخفض التكلفة، ولكن تقل سرعة خدمة العملاء، وخدمة العملاء خلال ٢٤ ساعة مسألة تهم رجل التسويق بالطبع، وهذه يصعب قياسها نقديا رغم أهميتها الكبيرة. وعلى رجل التسويق كما أسلفنا، تحقيق التوازن بين خدمة العملاء وعدد مواقع التخزين الكافية لمواجهة طلبات العملاء بطريقة اقتصادية.(٩)

ويعتبر المخزون عامل توازن بين العرض (الإنتاج) والطلب. فلو كان من الممكن أن يتم استهلاك السلع فور إنتاجها، لما كان هناك حاجة للتخزين لسد الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك.

وعلى العموم يجب أن تراعي الشركة عند إعداد نظام الرقابة على المخزون النواحي التالي:

- كميات المواد اللازمة لمقابلة احتياجات الإنتاج.
- طول فترة (دورة) الإنتاج.
- طول فترة (دورة) التوزيع.
- تكلفة التوريد.
- تكلفة المخزون.
- الاحتياط ضد توقف الإنتاج.
- تغيرات الأسعار المتوقعة.

كما يجب على الإدارة أن تأخذ في الحسبان معدل المبيعات أو متوسط الطلب خلال مدة زمنية معينة (وهي المدة التي تفصل بين إرسال الطلبة واستخدام البضاعة) ومما يحقق التوازن بين الكميات المتوافرة وبين الكميات المطلوبة معادلة الحجم الاقتصادي بالطلبية وهي:

$$\sqrt{\frac{٢\ ك\ ت}{ف}}$$

حيث أن

ك= تكلفة الطلبية الواحدة.

ت= معدل المبيعات السنوية بالوحدات.

ف= تكلفة الفائدة للوحدة الواحدة في السنة [٢].

ولما كان الطلب في العادة غير مستقر أو منظم، لذا يجب على المنشآت أن تـأخذ في عين الاعتبار أيضا حد الأمان للمخزون، بالإضافة إلى المخزون اللازم لتغطية حاجة العملاء بين فترتي الطلب. ويعتمد حجم المخزون على درجة التغير في الطلب والتكلفة التي تنشأ عن الفشل أو التأخير في تلبية طلبيات العملاء.

والشرح السابق ذكره يتعلق بمنتج واحد. ولكن الواقع يختلف عن ذلك، فالمخزون يكون عادة لعدة أنواع من المنتجات يصل إلى عدة آلاف. وكل منتج له طلب وتكلفة مختلفة عن الآخر. وبالتالي فإنه يصبح من الضروري أن يوجد نظام رقابي دائم يأخذ في الاعتبار الكميات المطلوبة والمبيعات والكميات المتوافرة. وتصبح تكلفة إنشاء مثل هذا النظام لا تطاق وخاصة إذا كانت الأصناف متعددة وقيمتها متدنية. ويصبح من الضروري استخدام أساليب أخرى للرقابة على المخزون مثل جمع المعلومات عن الأصناف الهامة في المخزون أو استخدام مراقبة المخزون على أساس أسبوعي، شهري أو سنوي لجرد المخزون وإعادة الطلب. وهذه الخطوات تزيد من المخاطر إلا أنها تسهل عملية مراقبة المخزون.

- النقل:

يعتبر النقل جزءا مكملا للتوزيع الطبيعي. والقرار هنا يتعلق بنوع وسيلة النقل التي يجب استخدامها ومعدلات تكلفتها. هذه الوظائف عادة ما تكون من مهام إدارة الحركة في المنشأة، وتتبع إدارة التسويق فيها.

على العموم هناك نوعين من طرق النقل:

١- النقل العام.

٢- النقل بالعقود.

الناقل العام هو من لديه امتياز حكومي ويقدم خدمة مستمرة في مناطق معينة بأسعار محدودة ومعلومة وعليهم قبول الشحنات من أي شاحن وفي أي وقت. وعلى النقيض من ذلك فإن الناقل بالعقود كما يشير الاسم، يوافق أن يعمل لإحدى المنشآت بأسعار يتفق ويتفاوض عليها. وفي بعض الحالات، قد تقوم المنشآت بإنشاء أسطول

نقل خاص بها من السفن أو السيارات أو وسائط النقل الأخرى. وعلى العموم، فإن اختيار أي من الأسلوبين في النقل يعتمد على خصائص السلعة، ومعدلات الأسعار فالسلع ذات الحجم الكبير، والتي يتطلب نقلها إلى مسافات كبيرة يكون النقل المائي أو سكة الحديد أكثر اقتصادية. ويتزايد أهمية الشحن الجوي هذه الأيام إلا أنه لا زال محدودا ومحصوراً في السلع غالية الثمن، والوزن الخفيف مثل الورود، والملابس والأغذية القابلة للتلف وبعض السلع الصناعية مثل قطع الغيار. أما عن اثر معدلات الأسعار في تصميم هيكل النقل فهي مسألة معقدة للغاية. وعلى العموم تكون معدلات تكلفة النقل أقل كلما كبرت الشحنة وطالت المسافة. ويسعى الشاحنون إلى زيادة حجم شحناتهم لتقليل تكلفة الشحن والاستفادة من المعدلات المنخفضة. ويحاول المنتجون الاستفادة من الشحنة الكاملة(حاوية) ولو عن طريق مشاركة منتجين آخرين لشحن منتجاتهم إلى نقطة شراء واحدة (المخازن العامة، تاجر جملة فروع البيع...الخ) حيث يتم إعادة تجزئتها وتوزيعها على المستهلكين. وقد ظهرت وكالات خاصة للقيام بهذه المهمة للمنتجين والمستهلكين على السواء[٥].

الخلاصة

وخلاصة القول: أصبحت جليا الآن بأن استخدام استراتيجيات التوزيع الفعال، سوف تؤدي إلى تحقيق وفورات في التكاليف، وإلى زيادة في الأرباح. وبمعنى آخر سوف تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة التسويق في المنشآت، لذا فهي جديرة بأقصى درجة من الاهتمام.

المراجع

المراجع العربية

٣- د. علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية، مطبعة قاصد خير، القاهرة ١٩٧٠م.

٤- د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٣م.

المراجع الأجنبية

3- Alexander, R.S; "What to do about the Discount House," harvard Business Review, Jan-Feb, 1975, pp.53-64.

4- Converse, Paul D; "The old half of Marketing" Marketing in transtion, (New York, Haper & Row, 1985), p.5.

5- Forrester, Jay W., Industrial Dynamics, New York, The M.I.T Press Inc., 1981, p.32.

6- Holton, R.H. "The Distinction Between Convenience Goods, Shopping, and Specialty Goods, "Journal of Marketing, XX111, July 1979, p.53.

7- Lewis, E.H, "Comeback of the Hole Saler", Harvard Business Review, Nov-Dec, 1975. [.115

8- Lowry, James R., "The Retailing Revolution Revisited, "Ball State Monograph 1978, p.1.

9- Magee, John F., Production Planing and Inventory Control New York, McGraw Hill Book, Co., 1982., 101-130.

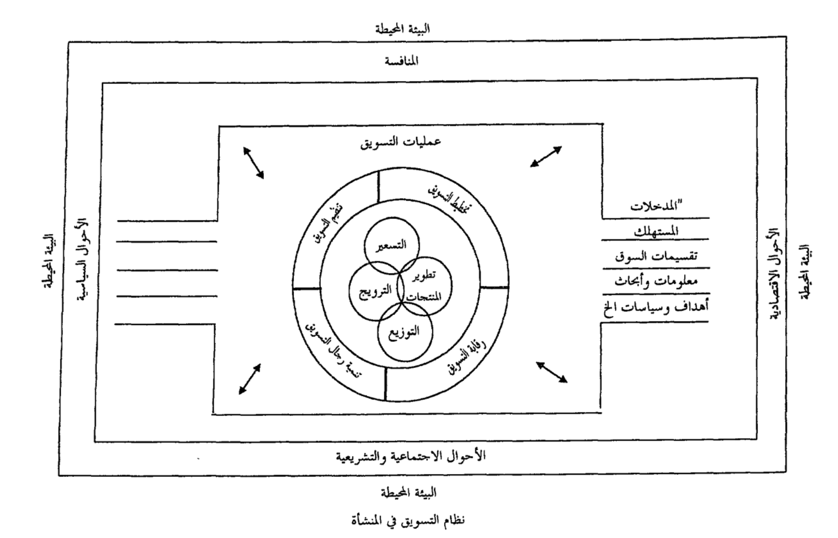
10- Mcvey, Philip, Are Channels of Distribution What the Textbooks Say? "Journal of Marketing XX1V, Jan, 1970, p.61-65.

الفصل الخامس

إدارة عمليات التسويق

أهداف الفصل

- شرح تنظيم إدارة التسويق.
- بيان كيفية التخطيط لإدارة التسويق.
- بناء نظام الرقابة التسويقي.
- تنمية وتطوير المهارات التسويقية.



نظام التسويق في المنشأة

إدارة عمليات التسويق

إن إيجاد استراتيجيات تسويقية فعالة هي مسؤولية أساسية لإدارة التسويق في المنشأة. ويعتمد اتخاذ قرارات فعالة، واستراتيجيات ناجحة على المعلومات الداخلية والخارجية التي يجمعها مدير التسويق وهو يقوم بإعداد الخطط ومراقبتها.

وسوف نركز على الوظائف الأساسية لمدير التسويق وهي: التنظيم، والتخطيط، والرقابة، وأخيرا تنمية كفاءات رجال التسويق.

تنظيم التسويق

نهدف هنا إلى التعرف على البدائل المختلفة التي يمكن لمدير التسويق أن يختار من بينها لتنظيم إدارته، ونبدأها بالتعرف على بعض المشاكل التنظيمية. كما سيكون التركيز على البناء التنظيمي بدلا من إعطاء تفاصيل عن الوظائف ومهامها التي ينبغي أن يقوم بها أفراد إدارة التسويق[٧].

المشاكل التنظيمية

التنظيم هو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يؤدون وظائف أو أنشطة من خلال تنظيم رسمي. على العموم، قد تعودنا أن ننظر إلى التنظيم على أنه بناء مجموعة العلاقات بين الوظائف، وهذا ما تؤكده بالطبع خرائط التنظيم. ولكن علينا أن نتذكر دائما أن الوظائف يشغلها دائما أفراد، وأن حقيقة العلاقات بين أفراد التنظيم يعتمد على درجة قوى أو ضعف الأفراد. وعلى العموم متى تم إنشاء التنظيم فإن على الإدارة أن تلاحظ الآتي:

- تحقيق القبول للأهداف العامة.
- تحقيق التوازن بين التخصص والتنسيق.
- تحقيق التكافؤ بين السلطة والمسؤولية.

- تحقيق التوازن بين نطاق الإشراف ومستويات المسؤولية.
- تهيئة الفرصة لنمو التنظيم، واستقراره، ومرونته.

هذه بعض مشاكل التنظيم عامة، والتي تشكل تحديا للإدارة وفيما يلي شرح موجز لك منها.

١- تحقيق القبول للأهداف العامة:

يعتبر تحديد الأهداف العامة للمنشأة أول خطوة في بناء سلسلة الأهداف الفرعية حتى يتم تحقي التكامل والاستمرارية والاستقرار، والأهداف الواضحة تعتبر أداة فعالة في يد الإدارة. ولكن يبقى هناك أمران:

١. إبلاغ هذه الأهداف إلى أفراد التنظيم.
٢. تحقيق القبول لها أو الرضى بها.

يفترض بالطبع أن الإدارة العليا تعرف أهداف المنشأة وليس فقط تعرفها بل تقبل بها، ولكن من المتوقع أنه عندما يتم إبلاغ أفراد التنظيم بها وفقا للتسلسل الإداري، أن يحصل نوعا من التشويه لها. فقد لا يكون هناك تبرير كتابي لهذه الأهداف، أو قد يتم تغير أو إعادة ترتيب أولوية الأهداف، سواء بشكل شعوري أو لا شعوري. وبغض النظر عن الأسباب، فإن النتيجة قد تكون عدم فهمها أو قبولها من الآخرين. فحل هذه المشكلة هي في زيادة فعالية الاتصالات وتبليغ الآخرين بالأهداف بوضوح. ولا يعني ذلك أن رجل البيع بحاجة إلى أن يعرف كل الأهداف والتفاصيل الدقيقة عن أهداف واستراتيجيات إدارة التسويق، وإنما يحتاج فقط إلى المعرفة اللازمة التي توضح له كيف يؤدي دوره بما يحقق الأهداف العامة للمنشأة.

أما الجانب الآخر وهو تحقيق قبول للأهداف العامة فإنه يواجه ظاهرتين: الأولى: أنه هناك خلاف حول مدى الحاجة إليها. فمثلا عندما يطلب إلى بائع توجيه جهوده نحو قطاع معين من العملاء، قد يرى أن في ذلك استخدام سيء لوقته، ومثل هذه المشاكل تحدث يوميا، ويقع على عاتق إدارة التسويق حلها.

أما الظاهرة الأخرى التي تواجه تحقيق القبول للأهداف العامة، فهي مختلفة تماما

وأكثر تعقيداً، فالتنظيم يتشكل من مجموعة من الأفراد الذين لديهم رغبات وأهـــداف متباينة مثل الحصول على الجوائز، الأمن الوظيفي، والمركـــز الوظيفـــي..الخ. كيـــف تستجيب المنشأة لهذه الرغبات؟ هل من الممكن تحقيقها وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنشأة؟ فمثلا قد يسعى مدير مبيعات إلى تحقيق ترقية عن طريـــق زيـــادة المبيعـــات ولتحقيق زيادة المبيعات لجأ إلى اتخاذ قرارات تساعد في الأجل القصير علـــى زيـــادة المبيعات مثل التوسع في الائتمان، أو البيع إلى عملاء لا يعتمد على سدادهم، أو تحميـل الزبون أكثر من حاجته. مثل هذه القرارات قد تساعد مدير المبيعات في بلوغ أهدافـــه ولكن مثل هذه الاستراتيجيات قد لا تكون في صالح الشركة في النهاية. إن على مديـر التسويق أن يحقق التوازن بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، وأول خطوة في هـــذا الطريق هي في تفهم أهداف الأفراد.

٢- تحقيق التوازن بين التخصص والتنسيق:

فوائد التخصص عديدة ولا تحتاج لمزيد من الإيضاح فهي تقود إلى أداء أفضـــل لإنجاز الأعمال الموكولة لأفراد إدارة التسويق. كما نتوقع من خلالها أن يتم تخفيـــض تكلفة إنجاز الأعمال، إلا أنه مع تخفيض التكاليف بسبب التوسع في التخصص نتوقـــع أن تزيد تكلفة التنسيق بين أفراد جهاز التسويق حيث يتطلب ذلك زيادة تنسيق الجهود يوميا. وتقود الحاجة إلى زيادة تنسيق الأنشطة إلى وجود تدفق للمعلومات في شكل تقـارير مكتوبة واجتماعات رسمية وغير رسمية. وتكلفة التنسيق ليست فقط في مقدار النقود الـــتي ينبغي صرفها لتحقيق الاتصالات الفعالة بين رجال التسويق، ولكن التأخـــير والتفســـيرات الخاطئة لا تقل أهمية عن تلك التكاليف وإن كانت تكلفتها غير ملموسة.

يمكن التعبير عن التخصص بعدة طرق منها: أن يتم تقسيم التنظيم على أســـاس خط التنفيذ وخط المساندة. حيث لأعضاء تنظيم "خط التنفيذ"وضع القرارات موضـــع التنفيذ، بينما يقوم أفراد "خط المساندة" بتقديم الاستشارات والمعلومات دون صلاحيـــة التنفيذ. ولا يعني ذلك عدم وجود اتصالات بين المجموعتين أو عدم اشتراكهم معـــا في التنفيذ، ولكن يعني ذلك عدم صلاحية أفراد خط المساندة إعطاء تعليمات أو أوامـــر

بدون الحصول على موافقة من الجهات التنفيذية العليا. وهناك قواعد أخرى لتحقيق التخصص تشمل تقسيم التنظيم على أساس العملاء، أو المناطق الجغرافية، أو نوع السلع كما سنبين فيما بعد.

٣- تحقيق التكافؤ بين السلطة والمسؤولية:

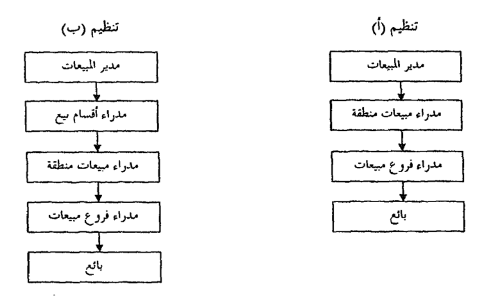
إن مدير الإعلان الذي يعطي مسؤولية توجيه الجهود الإعلانية للشركة يجب أن يعطي الصلاحيات والسلطات الكافية التي تمكنه من أداء عمله. وهذا يعني أنه يجب وجود تفويض للسلطة، علما بأن المسؤولية غير قابلة للتفويض. لذلك ينبغي تحديد السلطات والمسؤوليات كتابة، وهذا يعتبر ضرورياً لتجنب أي احتكاكات أو صراعات تنشأ لعدم وجودها[١].

٤- تحقيق التوازن بين نطاق الإشراف ومستويات المسؤولية:

ومشكلة أخرى تتعلق بالتنظيم الفعال هي مسألة تحقيق التوازن بين نطاق الإشراف ومستويات المسؤولية. ويعني نطاق الإشراف عدد الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم إلى مسؤول واحد. فمن الواضح أن الشخص الواحد يستطيع توجيه عدد محدود من الأفراد.

ويعتمد العدد المناسب على درجة مهارات المرؤوسين وطبيعة العمل، ودرجة تعقد المشكلة وتشعبها. فكلما كانت المشكلة أقل تعقيدا كلما سهل على المدير حلها وفي وقت أسرع. وإذا كانت طبيعة المشكلة لا تختلف من شخص إلى آخر، فإن حلها يتطلب وقتا ومهارة أقل. فقد يرأس مدير التسويق ستة أو سبعة أشخاص متخصصين مثل مدير الإعلان، ومدير الأبحاث، ومدير التطوير حيث تواجه كل منهم مشاكل معقدة ومتنوعة. بعكس مثلا مدير المبيعات الذي قد يرأس ١٥ بائعا يواجهون مشاكل أقل تعقيدا، ومتشابهة في طبيعتها، وبالتالي فإن نطاق الإشراف لديه يتسع أكثر من غيره من المدراء وتشير هذه الملاحظات إلى أنه لا توجد قاعدة عامة حول عدد الأشخاص الذين يجب أن يرأسهم رئيس واحد. ولكن على العموم، فإن الوظائف القيادة العليا يجب أن لا تشرف على أكثر من ستة إلى سبعة أشخاص إذا رغبنا في نطاق إشراف فعال.

كذلك يجب أن ندرك بأنه عندما نقلل من عدد الأشخاص الذين يرفعون تقاريرهم إلى رئيس واحد فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى شركة ٢٠٠ بائع فقد يكون تنظيمها على النحو أ و ب كما يظهر في الشكل التالي. فالتنظيم ب في مستوى إداري واحد زيادة لأن خمسة بائعين يرفعون تقاريرهم إلى مدير الفرع بدلا من عشرة كما هو حال في التنظيم أ. وكلما زاد عدد المستويات الإدارية كلما تعدد وتشعب الاتصال سواء من أسفل إلى أعلى أو العكس، كذلك ترتفع التكلفة. وعلى هذا الأساس، فإنه ينبغي تحقيق التوازن بين تخفيض نطاق الإشراف والزيادة في التكلفة التي تنشأ نتيجة زيادة أو تعدد المستويات الإدارية.



٥- تحقيق النمو والاستقرار والمرونة للتنظيم:

المنظمة تعتبر نشطة، فهي دائما محل تغيير، وهذا صحيح وخاصة بالنسبة لإدارة التسويق التي تتعرض إلى الدورات التجارية والدورات الموسمية، وتقديم سلع جديدة أو لإلغاء سلع قائمة. فضلا على أن أفراد إدارة التسويق لديهم معدل دوران عمالة أعلى منه في الإدارات الأخرى. هذه المتغيرات تجعل من عملية تحقيق النمو والاستقرار والمرونة للتنظيم أكثر أهمية.

ويعبر عن النمو في إدارة التسويق عدد أفرادها وقدراتهم الفردية، ولـــذا ينبغـــي وجود برامج لتوظيف الأعداد المناسبة فيها كلما توسعت مبيعاتها. كذلك فإن عليـــها تطوير الأفراد الذين على رأس عملهم حيث يمكنهم تسلم مهام ومسؤوليات أكبر. فإذا فشلت الإدارة في تحقيق ذلك، فإن ذلك يعني فشل في تحقيق النمو.

ويعني الاستقرار أو مقدرة المنشأة على تحمل فقدان موظفين دون أن يؤدي ذلـك إلى تخفيض فعاليتها. ولتحقيق هذا الهدف، ينبغي تدريب الأفراد ليحلوا محـــل الذيـــن يتوقع ترك عملهم. فإن على كل مدير أن يعرف من هو الذي يمكن أن يحـــل محلـــه، ويوفر له التدريب المناسب، إذا ما ترك العمل أو حصل على ترقية أو نقل أو تقـــاعد. إنه من الممكن التخطيط لملأ هذه الشواغر، كما أنه ينبغي أن يؤخذ بعـــين الاعتبـــار الحالات المفاجئة مثل الموت المفاجئ أو المرض أو الاستقالة.

أما تعبير المرونة فيعني مقدرة المنشأة على التكيف مع الظروف قصـــيرة وطويلـــة الأجل، فالشركات التي تواجه تقلبات موسمية عليها أن تبني تنظيمها لمواجهـــة تلـــك التقلبات، فيزيد عدد أفرادها أو يقل حسب موسمية الطلب [١٤].

التنظيمات الأساسية لإدارة التسويق

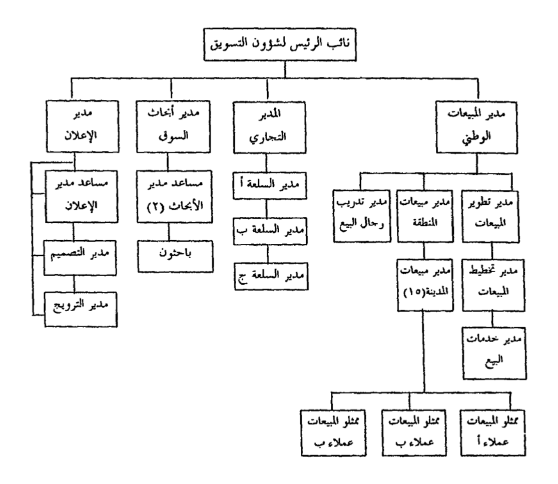
هناك العديد من التنظيمات التي يمكن تبني حولها إدارة التسويق، وسوف نركـــز هنا على أربعة منها:

١- التنظيم على أساس الوظيفة.
٢- التنظيم على أساس السلعة.
٣- التنظيم على الأساس الجغرافي.
٤- التنظيم على أساس العملاء.

وقبل أن نشرح كل من هذه التنظيمات نشير إلى ملاحظتين:

الأولى: أن غالبية الشركات تستخدم أكثر من أساس لتنظيم إدارة التسويق لديها وهـــو ما يعرف بالتنظيم المركب الذي يعتبر شكل من أشكال التنظيم كما يظهر في الشكل التـــالي، وسوف نستخدم هذا التنظيم لشرح هذه التنظيمات الأساسية لإدارة التسويق.

والملاحظة الثانية، أن الشركات تقوم باستمرار بتقويم تنظيماتها وبالتالي فإن أي تنظيم منها قائم حاليا يكون عرضه للتغير والتبديل والتعديل في المستقبل.



١- التنظيم على أساس الوظيفة:

في معظم المنشآت، يرأس مدير إدارة التسويق عددا من الأشخاص الذين يمثلون أنشطة وظيفية محددة. ففي التنظيم السابق، يرأس نائب الرئيس للتسويق خمسة مدراء وظيفيين: الإعلان، وأبحاث السوق، والمدير التجاري، والتدريب، والمبيعات. مثل هذا التقسيم للمسؤوليات يعكس طبيعة الأنشطة والوظائف المختلفة لهذه الإدارات. فمثلا إدارة الأبحاث تختلف وظائفها عن وظائف إدارة المبيعات. ويعتمد عدد التقسيمات الوظيفية على أهمية وحجم العمل المرتبطة بتلك الوظيفة أو النشاط.

٢- التنظيم على أساس السلعة:

عندما يكون للمنشأة خط منتجات طويل، أو يتكون من عدة منتجات متباينة، فإنها غالبا ما تلجأ إلى نوع من التنظيم يعتمد على أساس السلعة، وفي مثل هذه الحالة يعطى مدير السلعة الصلاحيات اللازمة لتخطيط وتنسيق برامج التسويق لسلعة أو مجموعة سلع معينة، ويعتمد نجاح مدير السلعة على مقدرته في تسويقها وتحقيق أقصى ربحية منها. ونلاحظ في الشكل السابق أن تنظيم الإدارة التجارية يقوم على السلع أو المنتجات.

ويعود السبب في استخدام هذا النوع من التنظيم إلى الحاجة في استمرار تخطيط وتحليل السلع على انفراد. كما يستطيع مدير السلعة أن يقوم بتنسيق العديد من الأعمال مع وكالات الإعلان، وإدارة الإنتاج، والإدارة المالية، وإدارة الأبحاث...الخ. وعندما يكون حجم الشركة كبيرا، فإنه قد يكون من المناسب أن يتم التنظيم فيها على أساس السلعة، وأنه في بعض الشركات الكبرى التي يقوم تنظيمها على أساس السلعة، تكاد تكون تلك الإدارات بمثابة شركات متعددة ومستقلة.

إلا أن هذا النوع من التنظيم قد يؤدي إلى ازدواجية الجهود البيعية وارتفاع البيع نتيجة لتعدد المستويات الإدارية.

٣- التنظيم على الأساس الجغرافي:

تتبنى العديد من المنشآت هذا النوع من التنظيم لعدة أسباب منها:

أنه يسهل عملية الرقابة والتقويم على أساس جغرافي. كذلك تكون عملية تفويض السلطة أكثر وضوحا وتحديدا. وبالإضافة لذلك يسهل التعرف على نقاط الضعف والقوة في المنشأة. ويبدو هذا النوع من التنظيم واضحا في الشكل السابق في تنظيم قوة البيع، وهو بالفعل أكثر انتشارا في مجال البيع. ويساعد هذا التنظيم أيضا في تخصيص جهود البيع حيث يمكن تخصيص القرى مثلا لرجال البيع الجدد، بينما رجال البيع ذوي الخبرة يمكن تخصيصهم للمدن أو للعملاء الذين يتطلبون مهارات بيعية خاصة للوصول إليهم.

وعلى العموم، ينشأ هذا التنظيم عادة بسبب تباعد المناطق الجغرافية خاصة في

مجال التسويق الدولي، حيث قد يكون لدى المنشأة سلعة نمطية إلا أن القطاعات التسويقية لها متباينة ومتباعدة.

٤- التنظيم على أساس العملاء:

التنظيم الأخير لتنظيم التسويق قد يكون على أساس العملاء فمثلا عندما تختلف أو تتباين أنماط الشراء لقطاعات مختلفة من المستهلكين وتتطلب اهتماما خاصا فإن هذا النوع من التنظيم يعتبر ملائما. والشكل السابق أيضا يوضح مثل هذا النوع من التنظيم تحت "مدير مبيعات مدينة".

ويسود هذا النوع من التنظيم في المنشآت البنكية ومنشآت التأمين، وتجارة التجزئة، وشركات النقل.

ورغم أن مثل هذا التنظيم قد يبدو متجانسا مع مفهوم التسويق الحديث، إلا أنه أقل انتشارا، وذلك لأنه يعتبر مكلفا وخاصة إذا كان العملاء منتشرون، ولكنه على العموم يستخدم غالبا مع أحد التنظيمات السابقة.

تواجه هذا النوع من التنظيم مشاكل تشابه المشاكل التي تواجه التنظيم على أساس السلعة. فقد يحدث تداخل في المناطق البيعية، ويزيد عدد رجال البيع، مما يرفع تكلفة البيع. ولكن على العموم قد تتطلب طبيعة العملاء وأنماطهم في الشراء اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم [٨].

تخطيط التسويق

يأتي تخطيط التسويق الجيد كنتيجة للتنظيم الجيد، الذي يتواجد فيه أفراد ذوي كفاءة عالية، وتتوافر لديهم المعلومات اللازمة. وعلى العموم، علينا أن ندرك طبيعة ومزايا التخطيط لأنه عنصر هام في إدارة التسويق الفعال.

- **طبيعة التخطيط**

التخطيط هو عملية عقلية يتم فيها جمع المعلومات حول بدائل العمل بهدف اتخاذ البديل المناسب بطريقة عقلانية. وهذا التعريف على النقيض من تعريفات الآخرين مثل:

"التخطيط هو أن تقرر الآن ما ستفعله في المستقبل. وأنه العملية التي تقـــوم بهـــا الشركة بهدف المواءمة بين مواردها وأهدافها.

التخطيط أساسا عملية عقلية لعمل الأشياء بطريقة منطقية، وأن تفكر قبـــل أن تعمل، وأن تتصرف على ضوء الحقائق بدلا من الأحكام الشخصية".

وبناء على التعريف الأول. فإن التخطيط كعملية عقلانية لجمع المعلومات يـهدف إلى مساعدة المدير في اتخاذ قراراته.

فالتخطيط الحقيقي يعني جمع المعلومات المناسبة حول البدائل المختلفة ثم تقييـــم النتائج المتوقعة من هذه البدائل لاختيار أنسبها.

كذلك علينا أن ندرك بأن التخطيط عملية يمكن تطبيقها في العديـــد مـــن المشـــاكل التسويقية، حيث يمكن التخطيط لحملة إعلانية، أو إعادة تنظيم إدارة التسويق، أو تطويـــر نظام معلومات التسويق أو تنفيذ برنامج تدريبي لرجال البيع. وفي المنظمات الكبـــيرة فـــإن التخطيط يأخذ شكلا رسميا ويصبح جزءا أساسيا من استراتيجية التسويق[٤].

- **مزايا التخطيط**

إن درجة التخطيط تختلف من شركة إلى أخرى حســـب حجمـــها أو عوامـــل أخرى، وهذا يعكس حقيقة أن المشكلة الأساسية التي تواجه الشركات الكبرى هـــي مسألة تنسيق الجهود. وحيث أن التخطيط يقود إلى تحديد الأنشطة، ومواعيد إنجازهـــا والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها فإن التخطيط بذلك يسهل عملية التنسيق فضلا عن ذلك فإن للتخطيط فضيلة أخرى وهي جعل الأهداف المقترحة واضحـــة، وكذلـــك التكاليف اللازمة للإنجاز ومستويات الأداء. مثل هذا التوثيق يساعد في عملية المراجعـــة والمتابعة للعمل. حيث أصبحت الميزانيات جزءا لا يتجزأ من عملية التخطيط.

كما أن التخطيط يشجع الشركة بشكل أتوماتيكي على إنشاء نظام للمعلومـــات حتى يمكن تقويم الإنجاز.

أما الميزة الأساسية للتخطيط فهو الأثر الذي يتركه على تفكير الإدارة. فالتخطيط

يقود الإدارة إلى إدراك الأخطاء، ونقص المعلومات، وحدود أو طاقة الشركة. كما يساعد التخطيط على بناء الثقة لأن القرارات تقوم على الحقائق، ويؤكد على أن جميع الجوانب قد أخذت بعين الاعتبار عند إعداد الخطة فتقل بذلك المفاجآت.

- **تنظيم التخطيط**

من الواضح، أنه كلما كبر حجم الشركة كلما كان التخطيط أكثر أحكاما ودقة. كما يمكننا أن نشاهد وجود تخطيط حتى في الشركات الصغيرة. فتاجر التجزئة الذي يعد جدولا للإعلانات في الجريدة المحلية بناء على تحليل لسلع المحل، وأنماط مشتريات المستهلك، فإن ذلك يعد نوعا من التخطيط. أما في الشركات الكبيرة فإن التخطيط يكون أكثر تخصصا ووضوحا حيث يسند فيها إلى "إدارة" تدخل التشكيل التنظيمي للشركة، تحت مسمى مدير تخطيط التسويق، أو مدير تطوير المنتجات، أو مدير تخطيط وسائل الإعلام، فهذه أمثلة على ذلك.

وإدارة تخطيط التسويق كوظيفة استشارية يكون مديرها غالبا مرتبطا بنائب الرئيس لشؤون التسويق مباشرة وتكون له صلاحية توظيف الموظفين الملائمين في إدارته، وإعداد وتحديث الخطط التسويقية قصيرة وطويلة الأجل. كذلك يشارك في إعداد الميزانيات التسويقية حيث أن الميزانيات تصاحب عملية التخطيط[٥].

- **عملية التنبؤ بالمبيعات**

يمكن تعريف التنبؤ بالمبيعات بأنه المقدار المتوقع بيعه خلال فترة مستقبلية معينة. وكلمة المقدار هنا قد تكون بالكمية أو بالوحدة النقدية، فقد تفضل بعض الصناعات مثل السيارات والتلفزيون استخدام "الكمية" في تنبؤ مبيعاتها وذلك لأنه يسهل توزيع وتقويم جهود البيع. ولكن على العموم يسهل تحويل الوحدات الكمية إلى النقدية عند الحاجة أو الرغبة في ذلك.

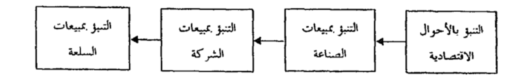
كذلك تختلف فترة التنبؤ من صناعة إلى أخرى أيضا، وعلى الرغم من أن معظم الشركات تستخدم السنة كأساس للتنبؤ إلا أن بعض الشركات قد تجد لزاما استخدام فترة أقل أو أطول للتنبؤ بمبيعاتها.

ففي صناعة المنسوجات حيث تكون أسواقها متقلبة بسرعة فإنها تستخدم التنبؤ على أساس ربع سنويا أو نصف سنوي. بعكس الصناعات الرأسمالية التي تستخدم فترة سنتين أو ثلاثة في التنبؤ بمبيعاتها.

وتلعب عملية التنبؤ بالمبيعات دورا أساسيا في خطة الشركة العامة، فعليها يعتمد جدولة الإنتاج، ورقابة المخزون، وخطة التوظيف. وتسمح دقة التقديرات، باستقرار العمالة خلال العام، وجدولة الإنتاج والاستخدام الأمثل للموارد. أما بالنسبة لمدير التسويق، فإن تنبؤ المبيعات يساعده في تخطيط ورقابة عمليات البيع من خلال تحديد الحصص البيعية للبائعين، وتوزيعهم على المناطق والسلع أو العملاء. كذلك تلعب هذه العملية دورا رئيسيا في تحديد مكافأة رجال البيع على مجهوداتهم، وتقرير ميزانية الإعلان. وفي المنشآت التي تقدم منتجات جديدة، تلعب عملية التنبؤ دورا أساسيا في نجاح تقديمها إلى السوق.

كذلك تعتمد الإدارة المالية على خطة المبيعات لإعداد وتشغيل الميزانية، وتساهم أيضا في إعداد برامج الأبحاث والتطوير في الشركة.

خطوات إعداد خطة المبيعات



تكون الخطوة الأولى بالنسبة لمعظم الشركات هي التنبؤ بالأحوال الاقتصادية. وكما يشير الاسم تسعى إلى تحديد الاتجاه العام للاقتصاد في عبارات عامة مثل: إجمالي الدخل القومي، معدلات التضخم، والمؤشرات العامة المنشورة للصناعة، والتي تنشرها الأجهزة الحكومية، والبنوك المركزية، والمجلات المتخصصة. بل أن بعض الشركات الكبرى توظف الاقتصاديين للقيام بهذه الدراسات لحسابها.

وبتنسيق التنبؤ إلى الصناعات المماثلة، يمكن توضيح الفرص والمعوقات التسويقية

للشركة مثل السياسات الجمركية، أو تطورات تقنية حديثة، أو ضرائب جديدة. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من الاتحادات الصناعية، أو غرف التجارة أو المنشورات المتخصصة للصناعة.

أما التنبؤ بالمبيعات على مستوى الشركة فيشمل على أساليب متعددة، واحتمالات أكبر بالخطأ. هنا يجب الأخذ بعين الاعتبار، العديد من المتغيرات التي تؤثر على خطة المبيعات مثل الميزانية المخصصة للترويج والسلع الجديدة التي تنوي تقديمها، أو الدخول في أسواق جديدة، استراتيجية التسعير، والتغير في منافذ التوزيع. وكقاعدة عامة، يجب التنبؤ بمبيعات الشركة بعد تطوير برامج التسويق وليس العكس. ومن ناحية أخرى فهناك عوامل "عرض" قد تؤثر على المبيعات مثل مقدرة الشركة على زيادة الآلات، أو التوسع في الإنتاج، أو رغبتها في الوصول إلى مستويات مخزون معينة.

فكل هذه العوامل تؤثر على درجة دقة التنبؤ بالمبيعات، على أنه ينبغي ملاحظة أن تحقيق الشركة لتنبؤ مبيعاتها قد لا يعكس بالضرورة حسن التخطيط. فقد تتحقق المبيعات لأنها كانت متحفظة أو لأسباب خارجة أخرى.

وقد يكون من المفيد للشركة أن تتنبأ بالمبيعات لكل سلعة وخاصة عندما يكون لكل سلعة خصائص فريدة تختلف عن اتجاه مبيعات الشركة ككل. ويبدو هذا حاليا في صناعة السيارات حيث تنتج شركة ما سيارات فخمة غالية الثمن، وأخرى رخيصة الثمن. كل نوع من هذه السيارات له تنبؤ مبيعات خاص به يقوم على أساس عوامل اقتصادية ومنافسة تتعلق بهذا النوع، فضلا عن برامج تسويقية وإنتاجية خاصة به[٨].

- **أساليب التنبؤ بالمبيعات**

هناك العديد من وسائل التنبؤ بالمبيعات في متناول مدير التسويق. وهي تتباين في درجة تعقيدها، ودقتها وسهولة إدارتها. وتقوم غالبية الشركات باستخدام أكثر من أسلوب في التنبؤ بمبيعاتها. وسوف نراجع فيما يلي ثلاثة أساليب:

١- أسلوب الحكم الشخصي للمدير.

٢- أسلوب البحث.

٣- [illegible]

٣- الأسلوب الإحصائي.

أولا: أسلوب الحكم الشخصي

ربما يكون أسلوب الحكم الشخصي لمسؤول التسويق أكثر الأساليب شيوعا في التنبؤ بالمبيعات. وكذلك يعتبر أسهل الأساليب. أنه يعتمد على أساس أن لمسؤول التسويق خبرة واسعة في عمله وبالتالي يستطيع أن يتوقع اتجاهات السوق بدرجة كافية، وخصوصا في المدى القصير. وبالتأكيد هذه أسرع طريقة في التنبؤ، وتعتبر أكثر الطرق واقعية بالنسبة للشركات الصغيرة. حتى أن هذا الأسلوب يستخدم في الشركات الكبيرة أيضا.

على أنه من عيوب هذه الطريقة، أن الاعتماد على الرأي الشخصي لمسؤول التسويق يكون غير موضوعيا، ومتحيزا في بعض الأحيان، ومثل هذه التقديرات تكون عامة في طبيعتها، للشركة ككل، أو لقسم معين، ويصعب بالتالي توزيعها على سلع معينة أو أسواق محدودة. كذلك قد تؤدي إلى زيادة تكاليف البيع بسبب الزيادة المحتملة في رجال البيع.

وعلى الرغم من هذه العيوب، فإنها شائعة الاستخدام، وتجعل المشرفين أكثر تقبلا لها، ولكن على العموم تصبح أكثر فاعلية إذا ما استخدمت إلى جانب طرق أو أساليب أخرى كلما أمكن ذلك.

ثانيا: أسلوب البحث

هناك طريقتان لهذا النوع، الأول: استخدام تقديرات قوة رجال البيع. والثاني: بحث مقاصد الشراء لدى المشترين.

ويعتبر استخدام تقديرات رجال البيع نوعا من البحث وهي مبنية على معرفتهم بظروف السوق سواء من حيث معرفتهم بتوجهات المستهلكين أو معرفتهم بظروف المنافسة، فضلا عن معرفتهم بمقدرتهم على تحقيق المبيعات المتوقعة. وتساعد هذه الطريقة في بناء هيكل المبيعات سواء على مستوى العملاء، أو السلع أو المناطق. ويفيد مثل هذا التقسيم في تقويم كفاءة جهود البيع لرجال البيع وتلقى قبولا أكثر

عندما يشاركون في تقدير المبيعات المتوقعة. ولا يتطلب الأسلوب استخدام الأساليب الإحصائية المعقدة، وبالتالي يسهل قبولها أكثر، ويسهل إدارتها.

إلا أنه من ناحية أخرى فإن المبيعات المتوقعة قد تخطأ نظرا لميل رجال البيع التفاؤل أكثر من اللازم أو التحفظ أكثر من اللازم، خاصة وأن تحديد الحصص البيعية ومكافأتهم تعتمد على هذه التقديرات. كذلك قد لا تكون لديهم معلومات كافية عن خطط الإدارة في تقديم سلع جديدة مثلا، أو برامج ترويج أو منافذ توزيع جديدة. أو أية عوامل أخرى قد تؤثر على تقديراتهم. كذلك يصعب عليهم معرفة الظروف الاقتصادية العامة. بعض الشركات تتغلب على مثل هذه الصعوبات عن طريق تشكيل لجنة من البائعين الرئيسين لإعطاء تقديراتهم عن المبيعات المتوقعة.

أما أسلوب التعرف على مقاصد الشراء لدى المستهلكين فهو ينتشر كثيرا في نطاق سوق السلع الصناعية حيث أن المشترين الصناعيين لديهم خطط معدة مسبقا عن احتياجاتهم من الشراء مما يمكن أن يستفاد منها في إعداد تقديرات المبيعات المتوقعة، أما في أسلوب السلع الاستهلاكية فهو أقل انتشارا ولكن على العموم تستخدم بعض الشركات أسلوب البحث للتعرف على مقاصد الشراء لدى المستهلكين مثل صناعة السيارات أو الأثاث، العقارات...الخ. ولكن ينبغي ملاحظة أنه قد يكون هناك أحيانا فرقا بين رغبة الشراء لدى المستهلك وبين قيامه بالشراء فعلا. لذلك ينبغي أن تؤخذ مثل هذه التقديرات عن طريق هذا الأسلوب بحذر.

ثالثا: الأساليب الإحصائية

وتستخدم العديد من الشركات أساليب أخرى في تقدير المبيعات المتوقعة وهي الأساليب الإحصائية، ونبين فيما يلي طريقتين من طرق الأسلوب الإحصائي[١٣].

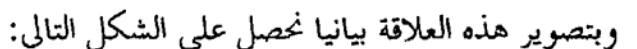
أ- طريقة تقدير المبيعات على أساس التغير في أحد المؤشرات:

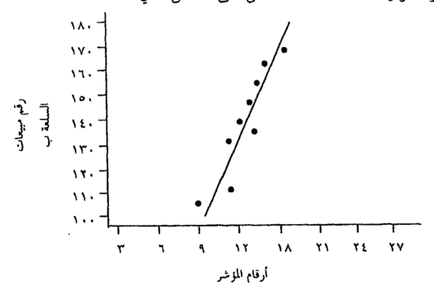
قد تلاحظ إحدى الشركات أنه هناك ارتباطا بين مبيعات منتجها واحد المؤشرات. بحيث أنه يمكن التنبؤ بمبيعاتها خلال فترة زمنية معينة إذا أمكن التعرف على التغيرات المتوقعة في هذا المؤشر. مثلا قد تجد شركة أن هناك علاقة بين مبيعاتها واحد

المؤشرات الاقتصادية مثل حجم المدخرات، أو الدخل القومي، أو الإنتاج أو أحد المؤشرات الأخرى مثل علاقة مبيعات البنزين بعدد السيارات المستخدمة له...الخ.

وإذا تأكدنا من وجود الارتباط، فيمكن أن نعرف مثلا المبيعات المتوقعة من السلعة ب التي تنتجها الشركة إذا عرف الرقم المتوقع للمؤشر أ. ولتوضيح ذلك نفترض أنه تم جمع البيانات عن مبيعات السلعة ب، والتغيرات في المؤشر أ والتي حصلت خلال السنوات الماضية.

رقم مبيعات السلعة بالمليون دينار	أرقام المؤشر أ بالمليون دينار	السنة
١٠٠	١٠	١٩٩١
١١٤	١٣	١٩٩٢
١٣٧	١٥	١٩٩٣
١٤٥	١٦	١٩٩٤
١٢٧	١٣	١٩٩٥
١٢٩	١٤	١٩٩٦
١٥٧	١٦	١٩٩٧
١٦٠	١٨	١٩٩٨
١٨٠	٢٠	١٩٩٩


وبتصوير هذه العلاقة بيانيا نحصل على الشكل التالي:



من الواضح في هذا الشكل أن هناك علاقة بين مبيعات السلعة وأرقام المؤشر أ،

وعلى ذلك إذا عرفت أرقام المؤشر أ لعام ٢٠٠٠ فيمكن لنا تقدير مبيعـــات الســلعة لذلك العام وذلك بأن نسقط من الرقم الذي يمثل المؤشر لعام ٢٠٠٠ على هذا الخـــط ثم نقرأ النقطة المقابلة على الأحداث الذي يمثل مبيعات السلعة ب [١١].

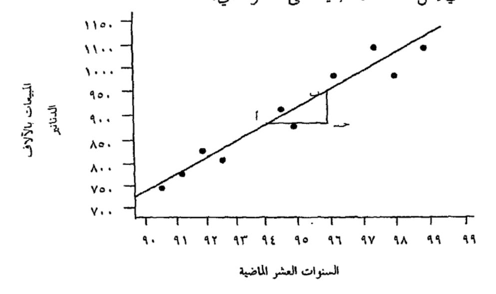
الطريقة الثانية: تقدير المبيعات المتوقعة على أساس خط الاتجاه العام:

ويحتاج استخدام هذه الطريقة إلى اتباع الخطوات التالية:

أ- أن تحصل المنشأة على أرقام مبيعاتها لفترات سابقة قد تكون أسابيع أو شهور أو ســنوات حسب المدة المطلوب أعداد خطة مبيعات لها ولنفرض أنها حصلت على المعلومات التالية:

السنة	المبيعات بالآلاف الدنانير
٩٠	٧٥٠
٩١	٨٠٠
٩٢	٨٥٠
٩٣	٨٠٠
٩٤	٩٦٠
٩٥	٩٠٠
٩٦	١٠٠٠
٩٧	١٠٦٠
٩٨	٩٥٠
٩٩	١٠٥٠

ب- يتم تصوير التقديرات في المبيعات السابقة على شكر رسم بيـــاني ثم يمـــهد الخط الذي يمثل هذه العلاقة باليد على النحو التالي:



جـ- وللتعرف على الاتجاه العام أي معدل التغير في المتوسط نختار أي نقطتين على خط الاتجاه العام ولتكن (أ،ب)ثم نمد خط من أ موازي للإحداثي الخاص بالسنة، ونسقطه عليه عمودا من ب يتقابلان في جـ فتكون التغيرات ب جـ ممثلة للتغيرات التي حدثت خلال المدة من أ إلى جـ وبقسمة ب جـ على أ جـ نحصل على التغير في المبيعات في وحدة الزمن، فإذا تبين لنا من الرسم أن أ جـ تمثل سنتين (٩٤-٩٦) وب جـ تمثل القيمة من (٩٠٠-٩٥٠) فإن ذلك يعني أن معدل التغير في المتوسط في السنة خمسة وعشرون ألف دينار. وحيث أن مبيعات السنة الماضية ١٩٩٩ كانت ١٠٥٠٠٠٠ دينار فإن المتوقع أن تصل مبيعات عام ٢٠٠٠ إلى ١٠٧٥٠٠٠ دينار.

رقابة التسويق

متى تم إعداد الخطة فلا بد من إيجاد طريقة لمتابعة نتائج الأداء في الشركة. هذا النشاط يدعى بالمراقبة، ويتعامل أساسا بتقويم نتائج التشغيل الحالي، وكجزء مكمل لعملية التخطيط يلزم تطوير نظام مراقبة فعال وهذا النظام يتكون من:

١. تحديد مستويات الإنجاز.
٢. نظام للمعلومات.
٣. عملية التقويم.

أولاً: تحديد مستويات الإنجاز

تنبع خطة التسويق من أهداف واستراتيجيات الشركة، والخطة تقوم بتوثيق الخطوات اللازم اتخاذها خلال فترة زمنية معينة، وتشمل الأهداف كمية محددة ترشد الإدارة مثل نصيب الشركة من السوق، حجم المبيعات، تكلفة المبيعات، والأرباح. وكجزء من وثيقة الخطة لا بد من وجود مجموعة مقاييس للأداء، ولا يتوقع من الخطة أن تقوم بتوثيق كافة مقاييس الإنجاز التي سوف تستخدمها إدارة التسويق لقياس برامج التسويق عند تنفيذها. وكقاعدة عامة فإن الخطة تعتبر أداة رقابة لإدارة التسويق، فهي تشير إلى أهداف واستراتيجيات إدارة التسويق بوضوح والنتائج المتوقعة منها.

ولإنجاز هذه النتائج لا بد من وضع معايير أداء لعمليات التشغيل في الأقسام

المختلفة لإدارة التسويق، وهكذا يكون هناك مستويات إنجاز لإدارة المبيعات أو لإدارة الإعلان ولخدمات المستهلك ولنظام التوزيع وللأقسام الأخرى في إدارة التسويق. ولكل قسم من هذه الأقسام، لا بد من وجود من يقول لها ما هو الجيد والمناسب والأداء الرديء. وتنشأ معظم المقاييس من الخبرات الماضية، ويشير إليها عبارات محددة مثل: عدد مرات الاتصال بالعميل، درجة إدراك الإعلان، مستويات المخزون وهكذا. كذلك قد تستخدم عبارات أقل دقة إذ كيف يمكن وضع مقاييس كمية لدرجة الابتكار والحوافز عند تقويم إنجاز الأفراد أو المؤسسات، وغالبا ما تكون مثل هذه الأمور من جوانب الإنجاز (والتي سيصعب وضعها بشكل كمي) في غاية الأهمية.

وعلى الرغم من أن غالبية المقاييس تنشأ مع مرور الوقت كنتيجة لتطور الشركة، إلا أن هناك حاجة إلى وجود مقاييس داخلية وأخرى خارجية لقياس الإنجاز، كذلك فإن مدير التسويق بحاجة إلى التعرف على مدى كفاءة منافسية، وقد يقود هذا إلى تطوير "معلومات مقارنة" عن طريق الاتحادات التجارية أو خدمات أبحاث التسويق ووكالات الإعلان والمستشارون الخارجيون. وتكون أحد أهم مشاكل إدارة التسويق هي في جمع هذه المعلومات الخارجية وغربلتها للاستفادة منها، ويتطلب ذلك مراجعة دقيقة لهذه المصادر الخارجية وطرق جمعها للمعلومات.

وعندما تقوم إدارة التسويق بإنشاء مقاييس للإنجاز فإنها تواجه أربعة مشاكل عامة:

١- هل يجب استخدام معلومات الإدخال أو الإخراج؟

٢- ما هو مقياس الأداء المناسب.

٣- ما هي فترة التقويم الملائمة؟

٤- ما هي وحدة المراقبة التي يتم قياسها؟ (٦)

أ- استخدام معلومات المدخلات أو المخرجات:

المرادف لاستخدام معلومات المدخلات أو المخرجات هو استخدام الجهود (الأنشطة) والنتائج في عملية القياس. فمثلا يمكن وضع مستويات الإنجاز لما يفعله البائع (أنشطة) أو ما يقوم بإنجازه من عمل (فعلا)، فمعلومات المدخلات في القياس قد تأخذ شكل عدد الاتصالات التلفونية التي قام بها البائع يوميا أو عددها حسب نوع

العملاء أو عدد عروض البيع التي قام بها، أما معلومات المخرجات فتكون في شكل عدد الطلبيات التي تسلمها البائع أو الحسابات التي قام بفتحها مع العملاء أو عدد الأرفف التي قام بتعبئتها.

وفي مجال الإعلان، يمكن وضع المقاييس في شكل عدد الإعلانات التي تم تنفيذها (مدخلات) مقابل عدد الأشخاص الذين أدركوا الإعلان (مخرجات). كذلك نجد أن مستويات الإنجاز على مدخلات أو مخرجات قد تكون ذات طبيعة مالية، فالمصاريف للرواتب، والرحلات، والإعلانات والنماذج، والمصاريف التي تصرف على العملاء، (مدخلات) لا بد من الرقابة عليها، وتكون (المخرجات) لمثل هذه المصاريف في شكل دخول.

ب- اختيار مقياس الأداء المناسب:

المشكلة الثانية التي تواجه عملية وضع مستويات للإنجاز هي تحديد مقياس الأداء المناسب. هذه ليس بمشكلة إذا كان الأمر يتعلق باستخدام التكلفة أو الدخل، ولكن كما لاحظنا فإن مستويات الإنجاز يمكن وضعها في أشكال متعددة مثل: عدد الاتصالات التلفونية بالعملاء أو عدد الإعلانات، أو عدد شكاوي العملاء، كمية البضاعة المردودة، مستويات المخزون، عدد العملاء الجدد. مثل هذه المقاييس ليس لها تعريف محدد واضح، فما هي الاتصالات التلفونية، أو الرسالة الإعلانية أو عدد شكاوي العملاء؟ فإذا كان لا بد من استخدام هذه المقاييس لقياس مستويات الإنجاز يجب أن تكون محددة واضحة، وتقيس ما ينبغي عليها قياسه(١٠).

جـ- اختيار فترة التقويم الملائمة:

المشكلة الثالثة التي تواجه عملية تحديد مستويات الإنجاز تتعلق حول اختيار فترة التقويم الملائمة. ويجب أن يكون هناك من يقوم بتحديد متى يجب جمع المعلومات لعملية التقويم وعدد مرات تكرارها . فعلى بعض المستويات، يكون القيام بها على أساس يومي أو أسبوعي مرغوبا، بينما في مستويات أخرى، يكون من الأنسب القيام بها على أساس شهري أو ربع سنوي أو حتى سنوي. العامل الأساسي في تقرير الفترة الملائمة هو إتاحة الفرصة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، فتقويم نتائج حملة إعلانية

أما الأساس الثالث لاختيار وحدات المراقبة فقد يكون الأساس التنظيمي، ففي الشركات الكبيرة تكون الوحدات التنظيمية مرادفة لوحدات السلع أو الأسواق، كما قد تستخدم الوحدات التنظيمية مع وحدات السلع أو الأسواق. واستخدام الوحدات التنظيمية كأساس للرقابة تتيح الفرصة للإدارة لقياس مستويات إنجاز مجموعة الأفراد بدلا من السلع أو الخدمات، كما أن هناك العديد من وظائف أفراد جهاز التسويق التي تحتاج إلى تقويم. وعلى العموم، قد تستخدم الوحدات التنظيمية التالية كوحدات مراقبة مثل: إدارة أبحاث السوق، إدارة تخطيط السلع الجديدة، تصميم السلع، خدمات العملاء، إدارة رجال البيع...الخ[٣].

ثانيا: نظام المعلومات

وظيفة مدير التسويق أساسا هي إدارة المعلومات، وليس ذلك أكثر وضوحا منه عند تصميم نظام المراقبة. فلقد أشرنا أن إعداد مستويات الإنجاز له جوانب متعددة مثل: تحديد نوع المعلومات المطلوبة، والمقياس المناسب، وفترة القياس الملائمة، ونظام ومدة الرقابة مع التدفق المستمر للمعلومات، فمتى قرر مدير التسويق مستويات الإنجاز المرغوبة، فإن عليه إعداد نظام للمعلومات يمكنه من قياس الإنجاز وتحديد مستوياته. ولكن ذلك قد يتطلب وقتا طويلا وتكلفة، إلا أنه من حسن الحظ، أن أجهزة الحاسب الآلي قد سهلت هذه المهمة، فهي تقوم بعملية الإدخال والحفظ واسترجاع المعلومات عند الحاجة. وبالطبع ليس كل معلومات التسويق تحتاج إلى خدمات الحاسب الآلي ولكنه يستخدم عموما في أغلبها أو أكثرها أهمية.

ونظام الإدارة بالاستثناء يعتبر شكلا خاصا من نظام معلومات التسويق، فإذا حققت الأنشطة أهدافها فلا يلزم الإدارة اتخاذ أية إجراءات. ولكن من خلال نظام التقارير بالاستثناء يتاح للإدارة فرصة تركيز جهودها حول تلك المسائل التي فشلت في تحقيق الأهداف بعد حدود معينة. ويعني ذلك أن هناك حدودا مسموحا بها لتجاوز الخطة أو الأهداف، فإذا تجاوز الإنجاز الحدود المسموح بها فإن ذلك هو الوقت الملائم للإدارة لاتخذ الإجراء المناسب. وعلى العموم، يتيح نظام التقارير بالاستثناء أن تركز الإدارة على الجوانب التي تستحق الانتباه واتخاذ الإجراء الملائم طبقا لذلك.

ثالثا: تقويم الإنجاز وتصحيح الانحرافات

إن تحديد مستويات الإنجاز وتصميم النظام الملائم لجمع المعلومات لا يقودان بشكل فوري إلى الرقابة، إذ أنه لا يزال على الإدارة أن تقوم بعملية التقويم. فعندما تفشل أحد برامج التسويق في تحقيق المستويات المرغوبة فإنه يصبح من الضروري معرفة الأسباب، فمثلا قد يكون السبب في تدني المبيعات وجود عدد من العوامل المتداخلة مثل عدم بذل رجال البيع جهودا كافية، أو قصورا في الحملات الإعلانية، أو قلة عدد رجال البيع...الخ. أن أفضل نظام للمعلومات والرقابة لا يستطيع تفسير هذه العوامل المتداخلة، ولكن تقوم بذلك الإدارة. وقد تسهل الحاسبات الآلية عملية تفسير هذه العوامل المتداخلة، ولكن يظل دور المدير هو الأساس في تفسيرها.

يكون دور الإدارة في هذه المرحلة بالذات هو تقرير مدى فعالية أهداف واستراتيجيات التسويق، والتنظيم الإداري، ومستويات الإنجاز الموضوعة. فإذا كانت الأهداف الموضوعة عليه اكثر من اللازم أو كانت السياسات غير واضحة، أو تم وضع مستويات إنجاز رديئة فسيكون الحل هو تعديل هذه الأهداف أو السياسات أو المستويات بدلا من اتخاذ إجراءات تصحيحية في إدارة التسويق[٢].

- **استخدام المعادلات في التحليل**

كثير من المعلومات التي يتم جمعها يمكن استخدامها كدليل إحصائي في ذاتها وبشكلها الأصلي. فمثلا إذا كان يهمنا معرفة حجم السوق لحفائظ الأطفال، فإننا نجمع معلومات عن عدد الأطفال في سن محدد، ومعدلات الولادة. ولكن نجد أنه قد يكون أكثر فائدة أن تكون هذه المعلومات معروضة في شكل نسب مئوية خاصة إذا كان حجم المعلومات كبيرا ولا يسمح بالمقارنة المباشرة.

فضلا عن ذلك، هناك عدد من المعادلات التحليلية التي تستخدم كثيرا وذلك لأنها جاهزة، وتستطيع أن تحدد مصادر المشكلة فمدراء التسويق قد يستخدمون عددا من المعادلات الهامة التي تتعلق بعمليات التجزئة، هذه المعادلات مهمة لتاجر التجزئة لتقويم نتائج عمليات التشغيل في محله، وكذلك يمكن أن يستخدمها المنتج للتعرف على مدى كفاءة محلات التجزئة المختلفة كمنافذ لتوزيع منتجاته.

- **هامش الإضافة**

عندما يقوم تاجر التجزئة بتحديد الأسعار التي سيبيع بها منتجاته فإنـــه يضيـــف مبلغا محددا على تكلفة البضاعة، هذه النسبة تسمى هامش الإضافة.

وعندما نستخدم هامش الإضافة كمعادلة تحليلية فإننا ننسبها إلى سعر بيع السـلعة الأصلي. فمثلا عندما يقوم تاجر تجزئة بشراء ثلاجة بسعر ٣٠٠ دينار وإضافة هـامش ربح بمقدار ١٥٠ دينار فإننا نقول أن للسلعة هامش إضافة ٣٣% (١٥٠/٤٥٠).

وكذلك من الممكن نسبة هامش الإضافة إلى التكلفة بدلا من سعر البيع الأصلي، فإذا استخدمت هذه المعادلة فإن الهامش يصبح ٥٠% (١٥٠/٣٠٠).

وعلى العموم فإن معظم تجار التجزئة لا يستخدمون التكلفة كقاعدة لتحديد نســبة الإضافة، وعندما نتحدث عن هامش الإضافة فإننا نقصد نسبته إلى سعر البيع الأصلي.

أحيانا قد نحتاج إلى تحويل هامش الإضافة من سعر البيع إلى ســعر التكلفــة أو العكس وعندما نحتاج ذلك فإننا نستخدم المعادلات التالية:

النسبة المئوية لهامش الإضافة على التكلفة =

$$\frac{\text{النسبة المئوية لهامش الإضافة على سعر البيع}}{\text{١٠٠\% – النسبة المئوية لهامش الإضافة على سعر البيع}}$$

النسبة المئوية لهامش الإضافة على سعر البيع =

$$\frac{\text{النسبة المئوية لهامش الإضافة على سعر التكلفة}}{\text{١٠٠\% + النسبة المئوية لهامش الإضافة على سعر التكلفة}}$$

- **هامش الخصم**

ولأن التاجر لا يمكن أن يبيع منتجاته بسعر البيع الأصلي في كثير من الأحيـــان، فإنه يوجد هناك دائما مبلغا معينا للخصم يمثل الفرق بين سعر البيع الأصلـــي وســـعر البيع الفعلي، والذي يطلق عليه أحيانا "سعر البيع الصافي". فالثلاجة التي سعرت علـــى

أساس ٤٥٠ دينار وبيعت بـ ٤٠٠ دينار يكون مقدار الخصم في هذه الحالة ٥٠ دينارا. ولتطوير معادلة هامش الخصم في هذه الحالة فقد ننسب مقدار الخصم (٥٠ دينار) إلى سعر البيع الأصلي (٤٥٠ دينار) أو سعر البيع الصافي (٤٠٠ دينار). وعلى العموم فإن الشائع هو استخدام سعر البيع الصافي، وبذلك يكون معدل الخصم ١٢,٥% (٥٠/٤٠٠ دينار).

- **الربح الإجمالي**

الفرق بين تكلفة المنتجات التي باعها التاجر وسعر البيع الصافي يطلق عليه الربح الإجمالي. فمثلا إذا كانت تكلفة الثلاجة السابقة ٣٠٠ دينار يكون الربح الإجمالي ١٠٠ وهو (٤٠٠-٣٠٠) وتكون نسبة الربح الإجمالي ٢٥% (١٠٠/٤٠٠).

والربح الإجمالي يعتبر معادلة أساسية في تجارة التجزئة ذلك أنه يشير إلى سعر الخدمات التي يقدمها محل التجزئة، ومن هذا الربح الإجمالي يستخرج المصاريف للوصول إلى الربح الصافي.

- **معدلات المصاريف**

جميع بنود المصاريف يمكن احتسابها كنسبة مئوية من سعر البيع الصافي، فمثلا على فرض أن صافي مبيعات محل التجزئة كانت (١٠٠,٠٠٠) دينار وما صرفه على الإعلان (٥٠٠٠) دينار، فإن النسبة المئوية لتكلفة الإعلان تصبح (٥%) (٥٠٠٠/١٠٠,٠٠٠ دينار)، وتحتسب هذه النسب عموما على أساس سنوي للمحل ككل.

- **معدلات دوران المخزون**

وتستخدم معادلة أخرى لتقويم فعالية عمليات تشغيل محل التجزئة وهي معادلة دوران المخزون، وتمثل هذه المعادلة تكلفة البضاعة مقسمة على متوسط المخزون بسعر التكلفة. وهي ببساطة تقيس عدد المرات التي بيع فيها متوسط المخزون خلال الفترة (سنة) وهي تحسب كالآتي:

تكلفة البضاعة المباعة (١٠٠,٠٠٠ دينار)

تكلفة المخزون أول المدة (٧٦٠٠٠دينار) + تكلفة المخزون آخر المدة(٤٢٠٠٠ دينار)

٢

= ١,٦٩.

ويمكن احتساب معدل الدوران على أساس سعر البيع الأصلي أو عدد الوحدات بدلا من التكلفة. ومعادلة دوران المخزون كمعادلة تحليلية يجب استخدامها إلى جانب معادلات أخرى، ويعتبر معدل الدوران العالي مؤشرا على النجاح إذا كان هامش الربح كافيا، ومصاريف الترويج غير مبالغ فيها. ومن ناحية أخرى، قد يعكس معدل الدوران العالي صغر حجم المخزون، والذي قد يعني فقدان مبيعات كثيرة بسبب قلة المخزون.

- **معدلات الإنتاجية**

المعادلات التحليلية التي يمكن احتسابها لا حصر لها ولكن قليل منها الذي يستحق الذكر، ومن المعادلات المهمة معادلات الإنتاجية مثل معدل المبيعات...الخ. هذه المعادلات تقوم على أساس المقارنة بصافي المبيعات. ويجب أخذ الحيطة عند تحليل هذه المعدلات واستخلاص النتائج، وغالبا ما تقوم المنشآت بمقارنة معدلاتها بالمعدلات السائدة في الصناعة، والتي تنشرها الاتحادات التجارية أو الوكالات الحكومية[١٢].

وباختصار، فإنه لا بد عند إعداد الخطة التسويقية من إيجاد طريقة لمتابعة نتائج الأداء في الشركة وبتقويم نتائج التشغيل، وكجزء مكمل لعملية التخطيط يجب عمل نظام مراقبة فعال ويتكون هذا النظام مما يلي:

أولا: تحديد مستويات الإنجاز

من خلال الخطة يوجد بمجموعة مقاييس للأداء لإدارة التسويق لذلك توجد مستويات إنجاز لإدارة المبيعات، والإعلان ولخدمات المستهلك وغيرها وتعتمد على الخبرة الماضية لتجربة الشركة ومن المشاكل عند وضع هذه المقاييس ما يلي:

١- الحصول على معلومات المدخلات والمخرجات -أي استخدام الجهود (الأنشطة) والنتائج في عملية القياس.

٢- اختيار مقياس الأداء المناسب -أي تحديد معيار للأداء المناسب.

٣- اختيار فترة التقويم الملائمة - اختيار متى يجب جمع المعلومات لعملية التقويم وعدد مرات تكرارها، والعامل الأساسي في تقرير الفترة هو إتاحة الفرصة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٤- اختيار وحدة المراقبة -ليس من الضروري أن يتم اختيار وحدة مراقبة واحدة- والتي قد تكون على أساس:

أ- السلعة ب- السوق جـ- العملاء

ثانيا: نظام المعلومات

يحتاج مدير التسويق للمعلومات عند تحديد مستويات الإنجاز، ولقد أصح الحصول على المعلومات في الوقت الحاضر سهلا وبسيطا بسبب خدمات الحاسب الآلي.

ثالثا: تقويم الإنجاز وتصحيح الانحرافات

يتم دراسة وتحليل وتقييم النتائج على ضوء الأهداف الموضوعة من قبل مجلس الإدارة بشكل منسجم مع هذه الأهداف وتوضع البدائل لتصحيح الأخطاء والانحرافات.

الخلاصة

وخلاصة الإدارة التسويقية أنه ينبغي ملاحظة عدم وجود طريقة أمثل للتنظيم أو طريقة أمثل للتخطيط أو طريقة أمثل للرقابة، وإنما يعتمد الوصول إلى الطريقة الأمثل في الإدارة التسويقية على الموقف وظروف الحالة. فلكل منشأة أساليبها التسويقية والتي تتفق مع ظروفها البيئية وفلسفتها الإدارية وخصوصيتها التي تختلف عن أية منشأة أخرى. لذلك فإن على كل مدير تسويق أن يختار "المزيج التسويقي" و "المزيج الإداري" الذي يحقق لشركته أقصى كفاية ممكنة... وهذا هو التحدي الحقيقي الذي على مدير التسويق مواجهته وتحقيق النجاح فيه.

المراجع

1- Endrall. E.Person, Making your organization work, New York, Association of National Advertisers, 1989, pp.8-3.

2- Aubrey Wilson, Marketing Audit check list, London, McGrow-Hill, U.K., 1982. P.44.

3- Charles H.Sevin, Marketing Productivity analysis, New York, McGrow-Hill, 1985. 320.

4- Derek Abell, Defining the Business, The Starting point of strategic Planing, Englewood cliffs, N.J. prentice-Hall, 1980. Ch.3.

5- H.Koontz, Principle of Management, 4th ed, New York, McGrow, Hill, Book co, 1988, p.40.

6- James M.Hulbert, "A Strategic Framework for Marketing control", Journal of Marketing, April, 1977, pp.12-20.

7- Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York, Harper & Row, 1984, P.33.

8- Mark Kannan, Reorganize your company around It's Markets "Harvard Business Review, Nov-Dec. 1974. PP. 63-74.

9- Mike Wilson, The Management of Marketing, West-mead, Eng, Gover Publishing, 1981, P.31.

10- Pete F.Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices, NewYork, Harper & Row, 1973, Ch.7.

11- Richard R. Still and Edward W. Tandiff, Essential of Markeing, Printice-Hall, Inc. 1979, p.136.

12- Shamra, Subhash, "An analytical Model for Marketing Control" Journal of Marketing, Spring 1982, PP. 104-113.

13- Stanly F. Stasch, "Can your marketing planing procedure be improved", Journal of Marketing Summer, 1980. Pp 79-90.

14- The Human Organizations: Its Management and Value, New York, McGraw-Hill Book Co, 1983.p114.

تنمية وتطوير المهارات التسويقية*

المقدمة

هناك اتجاها متزايدا في السنوات الأخيرة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في حل مشاكل البيع مثل وسائل التنبؤ بالمبيعات، وتطوير المنتجات، وتحسين طرق البيع، وتحسين وسائل اختيار وتدريب رجال البيع. إن استخدام الأساليب العلمية الحديثة في اختيار وتنمية رجال البيع لا يعد وحده كافيا حيث أن تكلفة الوقت والأموال والجهود المخصصة لهذا الغرض تجعل من المحتم العمل على حماية هذا الاستثمار عن طريق الإشراف المستمر وتدريب رجال المبيعات الذين وقع الاختيار عليهم، ويوجد الآن اتجاها لإعطاء اهتمام أكبر لإيجاد طرق تساعد رجال البيع على زيادة مبيعاتهم ومن بينها التدريب العلمي والعملي السليم.

ونظرا لظروف تحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشترين حيث تشتد المنافسة بين المؤسسات والشركات، لذا فإن الحاجة تشتد الآن وتتزايد لتبني هذه الأساليب العلمية في رفع كفاية رجال البيع.

هذا وقد أدرك مجلس الغرف التجارية والصناعية أهمية التدريب ودوره في رفع كفاية العاملين في القطاع الخاص وقام بنك الإنماء الصناعي بإنشاء معهد الإدارة الأردني وعهد إليه بمهمة رفع كفاءة العاملين في القطاع الخاص.

إن من بين المجالات الحرجة التي تواجه القطاع الخاص نقص الكفاءة الإدارية، فكثير من المنشآت الوطنية لا زالت تحت طابع فردي و لم تبدأ بعد في إعادة تنظيم هيكلها الداخلي على الرغم من أنها تمارس أنشطة عديدة ومتنوعة. ومن الواضح أننا مقبلون على مرحلة سيشتد فيها التنافس في السوق، وإذا ما أرادت أي منشأة أن تظل قادرة على التنافس فعليها أن تقيم هيكلا تنظيميا صحيحا وأن تتبنى وسائل حديثة وأن تلتزم بالتدريب وتطبيق نتائجه.

---

* نشر في عالم الصناعة، الدار السعودية للخدمات الاستشارية، الرياض.

والواقع أن التدريب وتطوير القوى العاملة أصبح أحد الاهتمامات الأساسية للإدارة الحديثة للنتائج التي يمكن أن يحققها في زيادة كفاءة الأفراد والمنشآت التي يعملون بها، وينظر الكثيرون إليه على أنه أفضل استثمار يمكن أن يحقق عائدا مجزيا متى كان هادفا وجادا ومثمرا.

إن التدريب ليس بالشيء الذي يحدث مرة واحدة للعاملين الجدد، أنه ممارسة مستمرة في أي منشأة تدار بطريقة سليمة، فالأفراد على كافة المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والوسطى يلزمهم التدريب وإعادة التدريب باستمرار. ولما كان لأوضاع القوى العاملة ارتباط وثيق بمصالح المنشأة فإن ارتفاع الكفاية الإنتاجية والإدارية للعاملين تنعكس بصورة تلقائية على أوضاع المنشأة ومركزها المالي ومدى ربحيتها (١٩، ص٢).

لهذا يهدف هذا الموضوع إلى وضع الأسس اللازمة لتصميم برامج فعالة لتدريب رجال البيع من خلال الإجابة على مجموعة الأسئلة التالية:

- كيف يتم تحديد احتياجات تدريب رجال البيع؟
- من الذي يقوم بالتدريب ومتى وأين؟
- ما هي أساليب تدريب رجال البيع الفعالة؟
- كيف يتم تقييم برامج تجريب رجال البيع؟

مفهوم التدريب

اختلف مفهوم تدريب رجال البيع من مؤلف لآخر، وعلى العموم تتراوح التعاريف من المدى الضيق إلى أوسع نطاق... ففي إحدى الأوقات كانت كلمة التدريب معناها "التعليم في أضيق مفهوم" ولمؤلفين آخرين، ومن ناحية أخرى، يعني التدريب "غرس معلومات عملية محددة لمهارة وظيفية معينة". والتطوير، بالإضافة إلى ذلك، يعني توسيع مدارك الشخص، وقدراته التحليلية، واتخاذ القرارات وحكمة التصرف (١٢،ص٦) وعلى كل حال فهناك تفسير مشترك وعام لمفهوم تدريب رجال البيع "هو برامج مخططة لتحسين قدرات الأشخاص على مواجهة مشاكل أعمالهم".

أهداف برامج تدريب رجال البيع

بالإضافة إلى المنافع الظاهرة في تحفيز رجال البيع وزيادة إنتاجيتهم، فهناك أهداف أخرى لبرامج التدريب تشمل المنافع التالية:

١- تقليل معدل الدوران

لقد ثبت لمرات عديدة أن برامج التدريب الجيدة تقلل من معدل دوران رجال البيع، لأن الرجال المدربين يقل احتمال فشلهم في وظائفهم التي تم تدريبهم عليها عن الذين لم يتم تدريبهم. وتعطي الصناعة دلائل كثيرة على مؤسسات دفعت رجال إلى العمل دون تدريب كاف لتجد أنهم طردوا بسبب فشلهم. مثل هذه الشركات لم تعط رجالها الفرصة حيث أجبروهم على مواجهة العملاء بدون معرفة تامة عن بضائعهم وبدون امتلاك مهارات بيع فعالة.

وبمثل هذه النواقص يخيب أمل الرجال عندما يفشلون في البيع لعملائهم الأوائل، ومتى هبطت أسهمهم فالفشل لن يكون بعيدا.

٢- رفع الروح المعنوية:

ويرتبط مباشرة بمعدل الدوران مشكلة الروح المعنوية، فالشخص الذي يشعر بأنه قد أعطى التدريب اللازم، يكون تقبله لوظيفته وشركته عموما أفضل من الشخص الذي ألقى به في عالم الأعمال بدون الإعداد المناسب لما سيواجهه. (١٦،٢٤٤).

يجب أن تؤدي برامج التدريب إلى السلوك المتوقع من الموظفين، ويجب أن يكون مفهوما أيضا طريقة الرقابة الموجودة، والتي بواسطتها تتأكد الإدارة بأن وظيفة البيع تتم على ما يرام... كذلك يجب أن يعلم الشخص كيف يتحكم في نشاطاته، كما يجب أن تشمل التعليمات كيفية استخدام السجلات وأساليب الإدارة الذاتية الأخرى.

٣- تحسين العلاقة مع العملاء:

يوضح برنامج التدريب الجيد لرجال البيع كيف يقدمون خدمات أفضل لعملائهم، ويجب أن يتعلموا كيف يتجنبوا المبالغة في البيع، وكيفية تحديد البضاعة

المطلوبة، وكيفية مواجهة الاعتراضات والرد عليها، وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يدرك رجال البيع أهمية إنشاء علاقات جيدة مع العملاء والمحافظة عليها.

٤- تخفيض تكاليف البيع:

من الأهداف التي يجب أن يحتوي عليها برنامج التدريب تعليم رجال البيع كيفية التحكم في خفض المصروفات وهكذا سيؤدي البرنامج إلى تحقيق وفورات (١٦،ص٢٤٥).

ولا تزال تجري مناقشات حول أهداف برامج تدريب رجال البيع في قطاع التجزئة، فبعض المدراء يأمل أن يؤدي التدريب إلى التقليل من حدوث الأخطاء، والبعض الآخر يعتقد بأن الهدف الرئيسي من التدريب هو رفع الروح المعنوية. وبعض مدراء الإدارات يريدون من برامج التدريب أن تؤدي إلى كفاءة أداء الأعمال الروتينية (٧، ص٣) دنكان فيليب Duncan Philip وهولاندار Hillander ذكرا بأن "من النتائج الكافية لأداء فعال، هو الانصياع للقواعد والقوانين المتعارف عليها، وبالتالي تقليل الأخطاء، وزيادة رضاء العملاء، وتخفيض تكاليف البيع قصيرة وطويلة الأجل، وبالتالي تتحسن الربحية. كما أنها تزيد من إنجاز الموظف وتقلل من معدل دورانه، وتحسن معنوياته، وتقوي الولاء والانتماء وتبسط من عملية الإشراف (١١،ص١٩٧). ويعتبر بعض الخبراء أن رضاء العملاء هو الهدف الرئيسي من برامج تدريب رجال البيع.

تحديد احتياجات التدريب

يحتاج جميع رجال البيع إلى نوع ما من التدريب، ولكن كمية التدريب التي يحتاجها أي شخص تعتمد على عدة عوامل مثل طبيعة البضاعة والسوق، كمية الأموال التي تقدر وترغب الشركة في استثمارها في برامج التدريب، وموقف الإدارة من برامج تدريب رجال البيع. فمن الواضح أن الحاجة إلى التدريب تزداد عندما تتعقد طبيعة البضاعة ويتنوع العملاء ويزداد ذكاؤهم وقدراتهم.

ويتم تحديد احتياجات التدريب بأي من هذه الأساليب:

الأسلوب الأول: إجراء تحليل للصعوبات

عند عمل مثل هذه الدراسة يحاول مدير المبيعات اكتشاف الصعوبات التي واجهها رجال البيع في السوق حتى يمكنه تحديد التدريب المناسب الذي يساعدهم في التغلب على هذه العقبات (١٦،ص٢٤٦).

الأسلوب الثاني: تحليل الإنجاز

إن الهدف الرئيسي من برامج تقييم الأداء هو تقييم إنجاز كل فرد بدقة والعمل على تحسين النواحي التي تحتاج للإصلاح.

ويستطيع مدير التدريب تحليل الاحتياجات الضرورية وجدولتها لتحديد الاحتياجات، وبالتالي يمكن تحسين إنجاز هؤلاء الأفراد الذين بحاجة لذلك.

وهناك أسلوب آخر هو بحث الاحتياجات التدريبية

ويمكن للمشرفين إعطاء البحث بأنفسهم وببساطة بسؤالهم عن مدى الحاجة إلى التدريب الذي يمكن توفيره (٤،ص٢٣).

وقبل أن تقوم أية مؤسسة باتخاذ قرار إعداد برامج تدريب، عليها أن تتأكد بأن التكلفة لها ما يبررها وبكلمات أخرى الأرباح أكثر من التكاليف.

والعائد على الاستثمار في برامج التدريب هو العلاقة ما بين المبالغ المخصصة لأغراض التدريب وقيمة العائد من التدريب أو أية قيمة أخرى محققة يمكن قياسها إذا ما كان السلوك أو الإنجاز الذي تم تحديده في برامج التدريب قد تم تحقيقه. وإذا كانت الإدارة ستتخذ قرارا بالتدريب فإن عليها أن تكون قادرة على توقع قيمة مثل هذه البرامج للمؤسسة. إن تحديد قيمة برامج التدريب النقدية التي يمكن أن تعود على المؤسسة من جراء برامج التدريب عملية صعبة للغاية، إن المعلومات التي يحصل عليها متدرب جديد نادرا ما يكون لها تأثير مباشر في أول عمل يقوم به، كذلك فإن تحديد قياسات لمقدار التغير في مواقف شخص ما وتصرفاته أمر صعب أيضا، هذا يعني أن تحديد المقاييس أمر ليس مستحيل ولكنه صعب.

تصميم برامج تدريب فعالة لرجال البيع

إن برنامج التدريب الفعال لرجل البيع هو الذي يجيب على الأسئلة التالية:

من الذي سيقوم بالتدريب؟

ما هي المواضيع المعطاه؟

متى سيتم التدريب؟

أين مكان التدريب؟

ما هي طريقة التدريب؟

كيف يتم تقويم برنامج التدريب؟

من الذي سيقوم بالتدريب؟

هناك ثلاثة مصادر للمدربين:

١- المدراء التنفيذيين.

٢- إدارة متخصصة للتدريب.

٣- أخصائيون من الخارج.

أي منها أو خليط منها يمكن استخدامه بنجاح وليس من الغريب أن نجد بعض المؤسسات تستخدم الأساليب الثلاثة لأغراض مختلفة.

فبعض الشركات تعتقد بأنها يجب أن تحميل مسؤولية التدريب للمدراء المباشرين الذين يتعاملون في حقل العمل وذلك نظرا لخبراقم في البيع ولأهمية قيام اتصال بين المتدربين ورؤسائهم.

بينما كثير من الشركات الكبرى تجدها قد أنشأت إدارة خصيصا لتدريب رجال البيع. مثل هؤلاء الأخصائيين يوفرون وقت المدير، وغالبا ما يكونوا أكثر تأهيلا من المدراء المباشرين. وعلى أية حال، ونظرا للرواتب المرتفعة التي يطلبها مثل هؤلاء الأخصائيين فإن الشركات الكبرى فقط هي التي تستطيع توظيفهم، وهناك كثير من الاستشاريين الذين يمكنهم تقديم دورات فعالة ومتطورة عن أساليب البيع وسلوك المشترين فضلا عن المنتجات وإجراءات العمل (١٦، ص٢٤٨).

ما هي المواضيع؟

تصمم برامج تدريب رجال البيع لتزويدهم بمعلومات عن مواضيع أربعة:

١- **الشركة:** تاريخها، منتجاتها، عملية التصنيع، سياستها فيما يتعلق بالتسعير وجهود الترويج والخدمات والائتمان والتسليم.

٢- **السوق:** من الذي يشتري المنتجات ومتى وأين؟

٣- **مهارات البيع:** كيف يمكن توصيل المعلومات عن الشركة ومنتجاتها وسياستها إلى العملاء المحتملين.

٤- **الإدارة الذاتية:** كيف تحدد خط السير؟ كيف تحصل على الطلبيات؟ استخدام حسابات المصاريف، كتابة التقارير، العلاقات مع البائعين الآخرين ورؤسائهم، وكيفية ممارسة بعض المسئوليات الغير بيعية...الخ. وكتابة التقارير عن المنافسين وخدمات العملاء (١٠، ص٦٤٦).

بينما تدور برامج التدريب حول هذه المواضيع الأربعة إلا أن الشركات تختلف اختلافا كبيرا في تركيزها على موضوع أو آخر وفي أساليب التدريب التي تستعملها.

إن الأهمية النسبية للتركيز على موضوع دون آخر من هذه المواضيع في برامج التدريب يختلف طبقا لنوع المنتجات، والسوق الذي تبيع فيه ودرجة المنافسة، وخلفية رجال البيع المتدربين. ففي بعض المؤسسات أو الشركات، يكون الحصول على معرفة تامة بالمنتجات في غاية الصعوبة حتى أنه ربما يحتاج رجال المبيعات لقضاء سنوات عديدة في الإدارة الهندسية وعلى خط الإنتاج قبل أن يعطوا التدريب على النواحي الثلاثة الأخرى. ومن الناحية الثانية فإن برامج التدريب على بعض البضائع الاستهلاكية لمدة أسبوع أو أسبوعين يكفي لمعرفة المنتجات.

إن تدريب البائعين على بعض أوجه الأسواق الجديدة قد أصبح محط اهتمام بعض الشركات، وقد ساهم اختراع منتجات جديدة، وتنوع البضائع، والاندماجات لزيادة أهمية هذا الموضوع في تدريب رجال البيع.

بينما تعتبر مهارات البيع موضوعا عالميا في تدريب رجال البيع إلا أنها تزداد أهمية في أحوال المنافسة القوية، حيث أن النجاح يعتمد بقوة على رجل البيع شخصيا. وعندما يتوفر للشركة أسواق محتكرة من خلال حق اختراع، أو من خلال الإعلان المكثف، أو السيطرة على مصادر المواد الخام، ففي مثل هذه الحالات يقل دور رجل المبيعات.

ويعتبر التدريب على تفاصيل الإدارة الذاتية أكثر ملامح برامج تدريب رجال البيع نمطية لأية شركة، ومعظمها روتينية، وتنطبق على أية نوع من مهام البيع. أنها موضوع مهم لأنها تؤثر في نجاح البائع ويمكن أن تكشف عن قدرته على التقدم مستقبلا نحو مسؤوليات إدارة المبيعات (١٠، ص٦٤٧).

متى يجب أن يتم التدريب؟

يجب أن يتم التدريب حالما تظهر الحاجة إليه مثل حصول تغيرات تقنية أو تغيرات في المنتجات أو توظيف بائعين جدد أو عندما ينخفض الإنجاز. إن الحاجة إلى التدريب لا تنتهي بمجرد الانتهاء من برنامج مبدئي. إن رجال البيع بحاجة بصفة مستمرة إلى دورات تنشط ذاكرتهم. وكلمة تحذير، فإن التدريب لغرض تنشيط الذاكرة إذا لم يتم بشكل مناسب فإنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، كما يجب أن يحس الرجال بأنهم حصلوا على شيء مقابل وقتهم وجهودهم. ومن الأسئلة التي تثار أيضا.. هل يجب أن يتم التدريب على حساب وقت الشركة أم المتدرب؟ يشعر بعض المدراء أن على البائع بعد أن يتم تدريبه مبدئيا أن يستخدم وقته لمثل هذه الجهود، ويجب أن يقضي ليله ونهاره وأيام العطلة في تحسين ذاته وتطوير قدراته وبقيامه بمثل ذلك يكون لم يضيع وقته في العمل كما يثبت أنه صادق ومخلص في رغبته في تحسين أدائه (١٦، ص٢٥٠).

أين مكان التدريب المناسب؟

هذا السؤال يجب صياغته على النحو التالي:

هل يجب أن يتم التدريب مركزيا أم لا مركزيا؟؟

كلا من هذه الطرق لها مزاياها وعيوبها..

ففوائد لا مركزية التدريب عديدة، أنها عادة أرخص من مركزية التدريب، فضلا

عن ذلك تتيح الفرصة للمتدرب أن يكون قريبا من حقل العمل، وبالتالي سيقوم بعمل شيء بينما هو يتدرب. كما يمكن تجنب مصاريف كبيرة لدعم رجال البيع ومتدربيهم، أما العيب الوحيد لهذا الأسلوب -ولكنه عيب كبير- هو أن مدير الفرع ببساطة لا يمكن أن يلعب دور المدرب بشكل مناسب. فإذا كان ليس مدربا ناجحا ولا يهمه الأمر، فإن برامج التدريب في مثل هذه الحالة ستكون فاشلة.

ومن ناحية أخرى فإن التدريب المركزي يوفر أخصائيين وتسهيلات أفضل لتدريب، كما أن ذلك سيوفر وقت المدراء المباشرين ويقلل من وقت السفر.

وبالنظر إلى الجانب الآخر فإن للتدريب المركزي عيوب ثلاثة

أولا: نسبيا، أنه من المكلف أن تنتزع الرجال من أعمالهم وترسلهم إلى التدريب.

ثانيا: يؤدي برنامج التدريب المركزي إلى تخبط الإجراءات في الإدارة الرئيسية، ولهذا السبب فإن كثيرا من الشركات تعتبر من الحكمة إجراء مثل هذا التدريب إلى مكان آخر غير الإدارة الرئيسية مثل المدارس والفنادق...الخ.

ثالثا: إن مقدار الوقت الذي يمكن تخصيصه للتدريب مركزيا محدود، هذا القيد ليس فقط في مقدار الأموال التي على الشركة أن تصرفها ولكن هناك أيضا وقت يصبح الشخص فيه متضايقا من التدريب، وعندما يضيق المرء فإن عملية التعلم تتوقف (١٦، ص٢٥٢).

كيف يتم التدريب (الأساليب)؟

١- التدريب عن طريق التوجيه والإعداد:

من الشائع في ممارسات الأعمال التجارية أو الصناعية اليوم، أن الموظف الجديد في أي مستوى مسئولية وأيا كانت في حاجة إلى فترة إرشاد وتوجيه، وقد تمتد هذه الفترة من ساعات قابلة لتعريفه بزملائه وملامح الشركة التي يعمل بها، إلى فترة عدة أسابيع أو شهور لتشمل معلومات مكثفة أو كفاية معينة.. معظم هذه الفترات التدريبية إذا تم استخدامها أصلا تقع ما بين هذين الحدين، ونادرا ما تمتد إلى أكثر من أسبوعين أو ثلاثة.

٢- التدريب في موقع العمل:

هذا غالبا عكس برامج التوجيه، فبدلا من موقف "شبه مختبر" حيث يمكن السيطرة على كل العوامل لغرض الهدف التعليمي، يأخذ التدريب مكانه في الموقع الفعلي للعمل في شكل لقاءات مع العملاء الحقيقيين، مع الوكلاء وهكذا بكل ما يمكن أن تعرضه تلك المواقف لأحداث، أو مشاكل أو وقائع غير منتظرة.

إن التدريب في موقع العمل يتيح تعليما ذا قيمة فعلية ليس أقلها الثقة التي يتعلمها الشخص في الميدان بدلا من الجو المتكلف في الإدارة العامة (١٣،ص١٢٢).

٣- التدريب في مكان العمل:

هذه أكثر طرق التدريب انتشارا أن يتم تدريب البائعين من خلال العمل ويتم عمل الترتيبات لجمع مجموعة من الرجال في مكان مريح في إحدى المناطق، وغالبا في مكاتب الفرع خلال عطلة نهاية الأسبوع أو لمدى أسبوع. كامل بغرض إعادة تنشيط المعلومات أو إبلاغهم عن الحملات القادمة.

٤- اجتماعات البيع:

وغالبا ما تم إهمال القيمة التدريبية لمثل هذا النوع من التدريب سواء كانت في موقع العمل أو في الإدارة العامة وأهميتها في إثارة حماس وحوافز الرجال وفي الواقع فإن ذلك يعتبر طريقة لجمع الأفكار والحقائق وإبلاغها للإدارة فضلا عن الانطباع العام بأن المجتهدين يتم مكافأتهم. كذلك فإن أي اجتماع تدريبي في موضوع محدد سوف يؤدي إلى رفع الحوافز والشعور بالإنجاز قبل العودة للأعمال العادية الروتينية اليومية.

٥- التدريب بالمراسلة:

ربما يلقى هذا النوع من التدريب اهتمام قليل كمصدر لتدريب رجال البيع، وعلى أية حال فإن أية تعليمات تحتوي على مادة تدريبية يتم إرسالها إلى رجال البيع يعتبر تدريبا بالمراسلة. وتلعب المراسلة دورا هاما في إنشاء اتصال بين المشرفين ورجال البيع، وبالتالي تساهم في تقدمهم. وربما فإن أهم قيمة للتدريب بالمراسلة يمكن تحقيقها

بواسطة هؤلاء الذين تم توجيههم في بداية عملهم في البيع إلى هذا النوع من التدريب (١٣، ص١٢٤).

تقويم برامج تدريب رجال البيع

يمكن أن يكون إنشاء وتطوير برامج التدريب مكلفا، ألها مصممة لإنتاج التغيير المطلوب، لذا يجب مراجعتها دوريا للتأكد من أن تكلفتها يمكن تبريرها وأن الأهداف تم تحقيقها.

هناك ثلاث طرق لتقييم برامج التدريب

١- إن مقدار المعلومات التي تم الحصول عليها يمكن قياسها عن طريق الاختبار، ويجب أن تقيس هذه الاختبارات:

أ- كم تعلم المشترك من النظريات والمبادئ التي درسها.

ب- وكيف يمكنه تطبيق ما تعلمه، وكم تحسنت مهارات المتدرب البيعية.

٢- تحليل سجل المبيعات وتقارير البيع، وقياس النتائج في العمل نادرا ما تستخدم حيث أن نتائج العمل غالبا ما يصعب قياسها لألها تتأثر بعوامل أخرى عديدة.

٣- التغير في السلوك بعد التدريب يمكن قياسه بعدة طرق ويشمل أشكالا مختلفة من سلم التفضيل (٥، ص١٤).

ويقترح البروفسور وليام هاريس أستاذ التسويق في جامعة جورجيا بأن هناك طريقة أخرى في تقويم التدريب، فهو يوصي بتشكيل نوعين من الأسئلة أحدهما لرجال البيع وآخر للمشرفين، وبعد الحصول على الإجابات من رجال البيع ومن المشرفين بخصوص انطباعاقم عن النقاط المهمة في تدريب رجال البيع فإن اختلافات مدهشة في الإجابات سوف تكشف للمسئولين عن نواحي القوة والضعف في برامج التدريب (١٣، ص١٤٥).

برامج تدريب رجال البيع الناجحة

إن برنامج التدريب الجيد هو الذي يظهر لرجال البيع كيف يقدمون الخدمات

لعملائهم، كما يجب أن يتعلموا كيف يتجنبوا الإفراط في البيع، وكيفية تحديد المنتجات المطلوبة، وكيفية الرد على الاعتراضات، وفضلا عن ذلك يجب على رجال البيع أن يدركوا أهمية إنشاء علاقات حسنة مع العملاء "أن رجال البيع المدربين جيدا هم أولئك الذين اكتسبوا مهارة إسعاد عملائهم وإرضائهم" (١٦،ص١٤٦). وأشار سبيرجال وتاول Spriegal and Towle إلى أن الهدف النهائي من برامج البيع هو الحصول على مبيعات وإرضاء العملاء (١٥، ص١٤٦). وعلى أية حال فإن الاعتقاد المشترك عموما بأن الهدف الواضح من التدريب هو تكوين قوة بيع فعالة وتحفيز رجال البيع على زيادة مبيعاتهم.

وعلى المستوى الإداري فإن منافع عديدة يمكن الحصول عليها من برنامج تدريب ناجح، هذه البرامج يمكن أن تنتج إنجاز أفضل، وزيادة إنتاجية رجال البيع، وزيادة رضاء العملاء، كذلك تزيد برامج التدريب من جاذبية المؤسسة للناس في الخارج وتزيد من فرص الترقية في الداخل (٩، ص٣٥١).

ويجب أن يتعلق جميع التدريب بإنجاز البائع. فأكثر برامج التدريب نجاحا هو الذي يظهر هذه العلاقة. مبدئيا، حلل عملية البيع إلى عناصرها التالية (١٣، ص١٣٦):

أ- تحليل رد المشتري

شد الانتباه.. جذب الاهتمام.. إثارة الرغبة.. الإقناع.. الفعل (الشراء).. الرضاء.

ب- تحليل عملية البيع خطوة - خطوة

أدرس المشترين المحتملين.. أحصل على موعد للمقابلة.. أجذب الانتباه.. أعرض البضاعة.. رد على الاعتراضات.. ضع السعر.. أبرم عملية البيع.. وتابع العملية.

ربما أن أكثر الأسئلة التي لم يتم إجابتها تماما في إدارة المبيعات هو "ماذا يصنع البائع الناجح؟ لماذا نجد أن بعض البائعين أكثر نجاحا من آخرين"؟ يقول فن Finn "درب رجال البيع ليدربوا أنفسهم" (١،ص٨١).

وعلى أي حال يدعي دكتور سكانلان Scanlan بأنه إذا تساوت الأمور الأخرى، فإن الجواب في نماذج الحوافز الموجودة في داخل كل بائع، وكمية الجهود

التي يتم وضعها في عملهم. كيف تحفز رجال البيع؟ يقترح سكانلان تحفيز رجال البيع من خلال إدارة مبيعات جيدة (٦،ص٥٦) وبالإضافة إلى الحوافز المادية يقول ويارد طومسون Willard Tompson "عامل رجال بيعك كما لو كنت تعامل زبائنك" كذلك بالإشراف الموجه للمستخدم وتكيف العمل طبقا لرغبات واهتمام البائع (٨،ص٤٤).

الخلاصة

إن رجل بيع المستقبل سيكون أكثر ذكاء وإبداعا من أي وقت مضى، وسيكون مدربا على حل المشاكل واتخاذ القرارات، كذلك يجيد الأداء في حضور مشترين أكثر احتراسا من ذي قبل.. لذا يجب على البائع في الوقت الحاضر أن يتعرف على البضائع الجديدة وخصائصها كلما ظهرت نتيجة للتقدم الصناعي، وعلى أساليب الإقناع والاتصالات، وأن يتم مراجعتها وتحديثها باستمرار حتى يلاحق التغيرات المستمرة في مجتمعة.. كذلك يجب تحضير رجال البيع للمشاركة في برامج تدريب مستمرة بطرق شتى ومن خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة ووضوح الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها، وتطوير برامج تدريب ملائمة لاحتياجاتها. وسيكون من الضروري أيضا التكيف المستمر للظروف من خلال برامج التقييم والإبداع، والتطوير، وسيكون ذلك أكثر فعالية إذا ما قام على أساس تخطيط علمي سليم.

المؤسسات الناجحة هي التي تنظر إلى التدريب كاستثمار طويل الأجل ولا تنظر إليه كتكلفة فقط يتجه إليه المقص، كلما فكرت الشركات في تخفيض نفقاتها في حالات الانكماش، بل العكس هو المفروض في هذه الحالة حيث أن الطلب يزداد على الرجال المدربين الأكفاء والقادرين على النهوض بمؤسساتهم في وجه إعصار منافسة قوية، هذا وقد أثبتت الدراسات أن رجال البيع الذين تلقوا دورات تدريبية وكانت لديهم خبرة سنة فأكثر قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٩٠% وبأن الذي لديهم خبرة سنة قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٤٧% بينما الذين لم تكن لديهم أية خبرة قد زادت مبيعاتهم بنسبة ٣٠% (١٨، ص٧١) ونستنتج من هذه الدراسة النتائج التالية:

- إن جميع من تلقوا التدريب قد استفادوا واستفادت مؤسساتهم كذلك.
- إن التدريب ليس مفيدا للبائعين الجدد فحسب بل أيضا هو أكثر فائدة للقدماء

منهم نظرا لخبرتهم وقدرتهم على استيعابه بسرعة أكثر من الجدد، فضلا عن حاجتهم لتحديث معلوماتهم عن طريق التدريب.

وكذلك من المفيد أن نلاحظ أن التدريب ليس نافعا فقط لمستويات البيع بل هو أيضا ضروري للمستويات الإدارية المختلفة (٢٠،ص٥٠) بما في ذلك أصحاب المؤسسات أنفسهم وخاصة في ظل ظروف المنافسة القوية الحالية وذلك ليواكبوا حركة التطور والاستفادة من أحدث ما قدمته التكنولوجيا في مجال الإدارة، وللتعرف على أسباب القصور في مؤسساتهم، وبالتالي توجيهها في الاتجاه السليم، كما أن وجود مدراء أكفاء عامل أساسي في نجاح رجال البيع في أداء مهامهم.

ومن ضمن برامج التدريب المختلفة التي يقدمها مجلس الغرف التجارية الصناعية، برامج لتطوير مهارات رجال البيع وهي لا شك خطوة رائدة في الاتجاه السليم، ولكن يؤخذ على هذه البرامج أنها قصيرة الأجل، ويقول خبير الإدارة دكتور عاطف عبيد "أن برامج التدريب قصيرة الأجل غير فعالة" (٢١، ص٦٤٢).

لذا ينبغي أن لا تؤخذ هذه البرامج بديلا عن التدريب في الداخل لأن لكل شركة ظروفها ومشاكلها الخاصة بها، كذلك فإن التدريب هو عملية مستمرة لا بد من استكمالها في داخل المؤسسات وسيكون التدريب أكثر فعالية إذا انتقل إلى مكان تواجد العمل وصممت برامجه طبقا لاحتياجات كل مؤسسة أو شركة.

المراجع

المراجع العربية

١- آلن. ال. ريد، فن البيع التطبيقي الحديث القاهرة، دار المعارف بمصر، ١٩٧٢م.

٢- مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، برامج تطوير الكفـــــاءات الإداريـــة للعاملين في القطاع الخاص، ١٤٠٥هـــ.

٣- جوردن سميث، معالجة التكاليف الباهظة لفريق عدم الكفاءة من موظفي البيـــع، عالم الإدارة نوفمبر ١٩٨٤م.

٤- د. عاطف عبيد إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية دار النهضة القاهرة ١٩٦٨م.

المراجع الأجنبية

1- Finn Kenneth, "Training Salesmen to Train Themselves", The Marketing Magazine, October, 1970.

2- Folle, John D.Jr., "Determining Training Needs of Department store sales personnel", Training & Development Journal, July, 1969.

3- Hannafor, Gladys, "Make Salesman of your customers",Journal of Retailing,.Spring, 1980.

4- Kirkpatrick, Donal L., "Determining Training Needs",Training and Development Journal, June, 1972.

5- Scanlan, Burt k., "Motivating Salesmen Through Better ?Sales Management". Sales Management, April, 1971.

6- The Scope of Training for retail Stores". Federal Board for Vocational Education, Washingyton, 1979.

7- Thompson, Willard, "Your Prime Customers are your salesmen" Sales Management. April. 1971.

Books

8- Bass, Bernard M., and others, Man, Work and Organization, Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1972.

9- David, Kenneth R., Marketing Management, New York, The Ronald Press Co., 1972.

10- Ducon, Delbert J., and others, Modern Retailing Management, Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1972.

11- Jakubauskas, Edward B., Human Resource Development, Geneve, Imprimeric, Kunding, S.A., 1968.

12- Lapp, Charles L., Training and Supervision Salesmen, New Jersey, Prentic Hall, Inc., 1960.

13- McGee, William and others, Training in Business and Industry, NewYork, 1961.

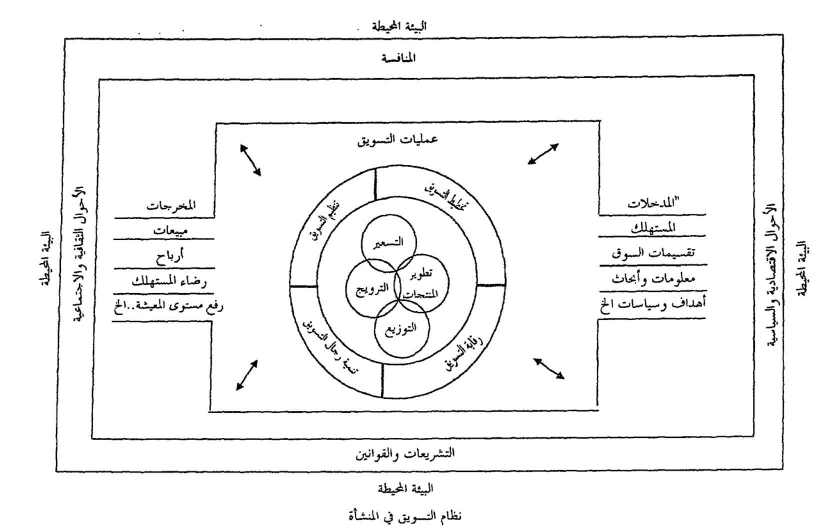
14- Spriegel, William R. and Joseph W. Towle, Retial Personal Management, McGraw-Hill Book Co., Inc., New York, 1971.

15- Stanton, William J., and Richard H. Buskirk, Management of Sales Force, Third Edition, Richard H. Buskirk, Management of Sales Force, Third Edition, Richard D., Irwin, Inc., New York, 1979.

16- Warren, Macolm W., Training for Results, Addision Wesley Publishing Co., Inc., New York, 1979.

الباب الخامس

مخرجات التسويق



نظام التسويق في المنشأة

الفصل الأول

نجاح المنظمات

أهداف الفصل

- تعريف الإنتاجية والعوامل التي تؤثر فيها.
- التحكم بالأداء التسويقي وإنشاء المعايير.
- تحليل نتاج الخطة التسويقية.
- تحليل الربحية والتكاليف لاتخاذ القرارات التسويقية.
- تحليل النسب وتحليل الكفاية التسويقية.
- التحقق من الرضى التسويقي.

نجاح المنظمات

إن العلاقة الوثيقة بين الإنتاجية والربحية في منتهى الوضوح، ولذلك كان لزاما أن نلفت انتباه رجال الأعمال إلى أن المدى الشمولي للإنتاجية لا يحوي فقط المواد اللازمة لعملية إنتاج السلعة، بل يمكن اعتبار التعبئة وتقسيم السلع إلى فئات والدعاية، بالإضافة إلى غيرها من وسائل التسويق، عوامل أخرى تؤثر على الإنتاجية والربحية.

وعلى الأرجح، كلما تمكنت المنظمة من جني عوائد من خلال سياستها التسويقية كلما حصلت على ربحية أعلى.

تعريف الإنتاجية

الإنتاجية هي النسبة الناتجة من تقسيم المخرجات (النتائج) على المدخلات (المصادر). ويمكن تعريفها أيضا على أنها الحد الذي ينبغي أن تستغل فيه المصادر المالية والمادية والإنسانية بحيث تحقق نتائج محددة حسب الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المصادر}}$$

ما هي العوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية؟

إن إنتاجية أي نشاط اقتصادي تحدد وبشكل كبير من خلال عاملين هما:

أ- جودة الإدارة:

وهي تدل على قدرات مدير التسويق في اتخاذ قرارات صائبة بشأن خليط المنتجات والترويج والتسعير والتوزيع بالإضافة للتسهيلات المتاحة، وهذه أمثلة على القرارات الصائبة التي تساعد في زيادة إنتاجية المنظمة:

١- وضع مراكز التوزيع في المناطق المتوقع أن تزيد فيها نسب الدخل والسكان.

٢- اختيار مندوبي المبيعات الأكفاء.

٣- تطوير استراتيجية تسويق تؤهل المنظمة لاقتطاع حصة أكبر من السوق.

أما القرارات الخاطئة فهي كتلك التي ينجم عنها إعلانات فاشلة وعدم جـــدوى المبيعات الشخصية أو تكديس المخزون لفترات مفرطة في الطول.

ب- استخدام التكنولوجيا:

وهي تشير إلى لجوء المدراء للمعدلات التي تقلص من حجم الأيدي العاملة والـــتي تنجز العمل بشكل أفضل وأسرع وأسهل، كان يتم توظيف الحاسبات وآلات الصرف الآلي والمخازن الآلية.

ولا يعني هذا أن تطبيق أحد القرارات السابق ذكرها يعد كفيلا بزيادة الإنتـــاج، بل قد يكون من الكافي لإنجاح الإنتاج إضافة تعديل بسيط إلى الحالة القائمة، فمثلاً لـو تم تبديل نظام البيع الشخصي بنظام الخدمة الذاتية فإن هذا قد ينتج نفع أكبر من مجـــرد حث مندوبي المبيعات على زيادة مبيعاتهم.(٢)

التحكم بالأداء التسويقي وإنشاء المعايير

تتطلب عملية قياس نتائج الأنشطة التسويقية ثلاث خطوات:

أولاً: إنشاء معايير ونتائج مقبولة للأنشطة التسويقية المتعددة؛ والمعايير عبارة عـــن مؤشرات لما يجب أن تنجزه المؤسسة تحت ظروف معينة وحجم محدد من المصادر.

ثانياً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة.

ثالثاً: معالجة أي انحراف يظهر في الأداء الفعلي بعد مقارنته بالمعايير.

ولتوضيح ذلك نسرد المثال التالي، ارتأى "مخططو الســـوق لسلســـة (Always) الغذائية المفتوحة" أن نسبة ٦% كأرباح قبل خصم الضرائب هي المعدل الذي ينبغـــي أن تحصله المنظمة كعائد من كل فرع لها على حده، ولقد تم استخدام هـــذه النســـبة كمعيار للربحية. وأما الأسلوب الذي توصلوا من خلاله لهذه النســـبة فـــهو التحليـــل الإحصائي التاريخي لربحية المنظمة لمدة خمسة أعوام سابقة ومقارنة هذه النتائج بـــأداء

شركات غذائية تعمل في نفس الحقل ومعلومات منشورة من قبل منظمات دولية. لكن لدى قياس الربحية الحالية وجد أنها أقل بنسبة تتراوح ما بين ٢-٤% من النسبة المتخذة كمعيار، ولهذا لجأ المدراء للخطوة الثالثة من عملية التحكم وهي (اتخاذ خطوات تصحيحية). وقد يتطلب العمل التصحيحي أحد الخيارات التالية أو جميعها:

١- التغيير في نوعية السلع المعروضة بحيث تحوي سلع ذات ربحية أعلى.

٢- تعديل برنامج الترويج.

٣- إغلاق الفروع قليلة الأهمية.

٤- توفير حوافز أكبر لمدراء الفروع.

٥- تزويد المدراء بالتدريب الإضافي اللازم.

مصادر المعايير: كما هو مبين في المثال (AIways) فإن هناك مصدرين للمعايير هما:

١- الأداء التاريخي للمنظمة.

٢- المعلومات الإحصائية التي زودت بها من قبل التعاونية التجارية.

ففي أغلب الحالات تشكل معظم الصناعات تعاونيات تجارية، وتكون إحدى أهم وظائفها جمع البيانات الإحصائية المتعلقة بأعضائها ثم نشرها بشكل يمكن شركات الأفراد من مقارنة أدائهم بالأداء المتوسط للصناعة.

وهناك مصادر أخرى للمعايير، إذ تنشر المطبوعات المتعلقة بالأعمال وبشكل متكرر ملامح تحليلية لأداء الصناعات المختلفة.

وتعد الحكومة أيضا أضخم ممول للمعلومات الإحصائية المتعلقة بقطاع الأعمال مع أن المعلومات الحكومية تكون عادة فضفاضة التعميم أو خالية من البيانات الدقيقة بشكل يقلل من أهميتها.

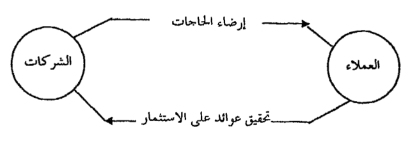
قياس الإنتاجية التسويقية

إذا تطرقنا بشكل عام لأهداف المؤسسات التجارية فإن لمعظمها هدفين أساسين هما:

١- إرضاء حاجات عملائهم.

٢- تحقيق أعلى عوائد على الاستثمار.

ويمكننا إظهار هذه العلاقة بالشكل التقريبي التالي:



أهداف المؤسسات التجارية

وإذا ما قلنا أن الوظائف التسويقية تلعب دورا هاما في تحقيق هذين الهدفين فإننا نكون قد شخصنا الحالة بشكل جدي، مع أن الربط بين المسببات والأسباب بأسلوب بالغ الدقة يعد أمراً يصعب التوصل إليه.

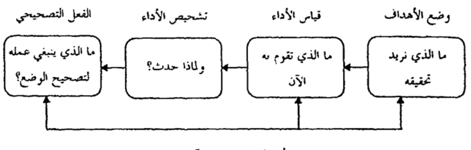
فإذا نجم لدينا مثلا اختلاف في المبيعات أو الربح تجد الإدارة نفسها عالقة في تحديد ما إذا كان سبب هذا الاختلاف هو التغير في نمط السلعة أو ردة فعل تجاه الحملة الدعائية الجديدة، أم هي الأسعار أو الأخطاء التي ارتكبتها أجهزة الحاسب أو أو....، إن عملية القياس الدقيق لنتائج التسويق وإنتاجيتها تبقى من الأعمال شديدة التعقيد وهذا سببه كثرة العناصر المتغيرة التي تتفاعل في العملية واستحالة التحكم في العديد منها. ولكن تبقى بعض وسائل التحليل الكمي والنوعي قادرة إلى حد معقول على إعطاء إجابة لمدى فعالية بعض القرارات والسياسات.

أما في الحياة العملية فإن الإدارة تستخدم عادة وسائل القياس وتحديد ما هو الحد الذي أفضى إليه البرنامج التسويقي(٢).

أولا: تحليل المخرجات قصيرة المدى

١- تحليل نتائج الخطة السنوية:

إن هدف الخطة السنوية هو التأكد من أن الشركة قد أنجزت أهدافها الموضوعة في الخطة السنوية من (أرباح ومبيعات..الخ). لب هذا الأسلوب هو (الإدارة بالأهداف) ويتكون هذا الأسلوب من أربع خطوات كما هو موضح في الشكل التالي:



معلومات = مرتدة

أولاً: أن تضع الشركة أهدافا لكل شهر أو ربع من أرباع السنة في خطتها السنوية بغية اتخاذها (أهداف مرجعية).

ثانياً: أن تراقب الشركة أداءها في السوق.

ثالثاً: على الشركة أن تحدد السبب الرئيسي من وراء حدوث أي انحراف خطر في أدائها.

رابعاً: وبعد ذلك تتخذ الشركة خطواتها التصحيحية الكفيلة بسد الفجوة الموجودة بين الأداء الفعلي والأهداف مما قد يستدعي أحياناً تغير برنامج العمل أو حتى تعديل الأهداف.

ويطبق هذا النمط من الرقابة على جميع مستويات المنظمة، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف المتعلقة بإنجاز كل منهم من معدل ربح ومبيعات، ثم تبلغ هذه الأهداف خطابيا لشتى مستويات الإدارة الأدنى منها، بحيث يصبح جميع مدراء المنتجات ملزمين بتحقيق تلك الأهداف والوصول إلى حد معين من المبيعات والتكاليف. وتكون محصلة ذلك هي ارتباط كل مدير وممثل مبيعات لأي قسم أو منطقة بتحقيق أهداف محددة. وبين الفينة والأخرى تطالع الإدارة العليا النتائج المنجزة بحيث تكون قادرة على تحديد أماكن العجز والوسيلة التي ستستخدم لتقويتها[١٠].

٢- تحليل الربحية:

يتم تحليل الربحية وفقا للخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المصاريف الوظيفية لبيع السلعة، ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بالمصاريف عن طريق حساب الأرباح والخسائر.

عرض قائمة الربح - والخسارة (بالدينار).

المبيعات	٦٠,٠٠٠
تكلفة السلعة المباعة	٣٩,٠٠٠
الربح الإجمالي	٢١,٠٠٠
النفقات	
المرتبات	٩,٣٠٠
الاستئجار	٣,٠٠٠
المؤونات	٣,٥٠٠
مجموع النفقات	١٥,٨٠٠
صافي الأرباح	٥,٢٠٠

الخطوة الثانية: توزيع المصاريف على النشاطات التسويقية ويتم ذلك طبقا لأصول محاسبة التكاليف.

إن الشركات بشكل عام تحتاج إلى قياس الفوائد العائدة عليها من منتجاتها المختلفة، والمناطق التي توزع لها هذه المنتجات والزبائن، والقنوات التجارية وأيضا حجم الطلبات.

الخطوة الثالثة: الاستعداد لبيان قائمة الربح والخسارة لكل نشاط تسويقي وهذه القائمة يمكن أن تتم لكل سلعة زبون ولكل منطقة أو فرع أو لكل من قنوات التوزيع كما يظهر في الشكل التالي:

قائمة الربح والخسارة لمنافذ التوزيع

	الجملة	التجزئة	الأقسام
المبيعات	٣٠,٠٠٠	١٠,٠٠٠	٢٠,٠٠٠
تكلفة البضاعة المباعة	١٩,٥٠٠	٦,٥٠٠	١٣,٠٠٠
إجمالي الأرباح	١٠,٥٠٠	٣,٥٠٠	٧,٠٠٠
النفقات			
البيع (٢٠ لكل طلب)	٤,٠٠٠	١,٣٠٠	٢٠٠
الإعلانات (٣١ لكل إعلان)	١,٥٥٠	,٦٢٠	,٩٣٠
تعليب وتسليم البضاعة (٣٠ لكل طلب)	٣,٠٠٠	١,٢٦٠	٥٤٠
الفواتير	٢,٠٠٠	,٦٣٠	٢٧٠
النفقة الكلية	١٠,٠٥٠	٣,٨١٠	١,٩٤٠
صافي الأرباح (والخسائر)	٤٥٠	٣١٠	٥,٠٦٠

فوائد تحديد التكلفة التسويقية

ومن خلال هذه المعلومات تستطيع الشركة تحديد ما إذا كان من الأفضل لها التوسيع أو التقليص أو حذف منتجاها أو نشاطاها التسويقية.

وتشير الدراسات إلى أمثلة على ذلك:

- وجد أنه في أي مكان تقريبا من ٢٠%-٤٠% من منتجات المؤسسات الفردية غير مربحة، وأكثر من ٦٠% من حساباها العامة تخسر.
- أشارت بعض البحوث إلى أنه في أغلب الشركات "أكثر من نصف العلاقات مع الزبائن" غير مفيدة وحوالي من ٣٠%-٤٠% علاقات ذو حد أدنى فقط، وتقريبا ١٠% فقط من العلاقات تحدد حجم الفوائد (أو حجم الأرباح).
- وفي بحث عن الربحية الذي أجري لأحد البنوك أظهر بعض النتائج المذهلة... وهي أن ٣٠% من أفرع البنك غير مفيدة.

وعندما يتم تعيين التكلفة التسويقية، تستطيع الإدارة من خلالها أن تقارن نتائج المبيعات مع النفقات التي أنفقت لتوزيع البضائع على المناطق المختلفة، على الإنتاج،

الأفراد والنشاطات التي كانت تدخل ضمن الخطة التسويقية. وهذه المقارنات تعتبر حجر الزاوية في زيادة القدرة الإنتاجية بالإضافة إلى أنها تزود الشركة بالمعلومات التي تحتاجها لعمل قرارات متعددة ومتطورة بالاعتماد على أجوبة الأسئلة التالية:

- هل من الأفضل إلغاء بعض المناطق التي يتم التوزيع لها؟
- هل تحتاج إلى تغيير قنوات التوزيع؟
- هل من الأفضل إلغاء بعض المنتجات؟
- هل تحتاج إلى خفض الأسعار؟

وفيما يلي بيان يشير إلى بعض القرارات الرئيسية التي يمكن اتخاذها بناءا على تحليل التكاليف التسويقية.(٤)

١- الزبون:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

بعض الزبائن يكلفوا الشركة الكثير لتوفير الخدمات لهم مما يؤدي إلى عدم مساهمتهم في زيادة أرباح الشركة.

إضافة إلى أن بعض الزبائن يحتاج إلى خدمات لا تتناسب مع نفقات الشركة.

العلاجات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة التسويقية هي:

إلغاء هؤلاء الزبائن أو وضع خطة تجعلهم أكثر فائدة يمكن أن يكون الزبون جديد على السوق ويحتاج إلى فترة لكي يصبح مفيدا مع الأخذ بعين الاعتبار رفع الأسعار لهؤلاء الزبائن أو ترجيع هؤلاء الزبائن لبائعي الجملة.

٢- الإنتاج:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

هناك بعض الأشكال أو الأنواع أو الألوان من المنتجات غير مفيدة وكذلك هناك بعض المنتجات التي تساهم في زيادة الربحية في أسواق معينة ولكنها في أسواق أخرى تكون غير مربحة. والعلاجات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة التسويقية:

١- حذف أو إلغاء بعض السلع أو الأنواع من مجموع السلع للشركة.
٢- تحفيز مندوبي المبيعات لبيع كميات أكبر من السلع.
٣- تصميم أنواع جديدة من البضائع لتشجيع الزبون على شرائها.
٤- عمل تحليلات إضافية لمعرفة سبب عدم رواج السلعة.
٥- وضع سياسة لتحديد أو تضييق مناطق التوزيع.
٦- تحديد قنوات التوزيع التي تكون فيها السلعة مربحة وأخرى التي تكون السلعة فيها غير مربحة.

٣- حجم الطلب:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

الطلبات التي أقل من الحجم المخصص لها تكون غير مربحة والعلاجات التي يمكن أن تقوم بها إدارة الشركة هي:
١- تحديد الحد الأدنى من حجم الطلب على السلعة.
٢- وضع خصم كمية للطلب الذي يدر ربحا على الشركة.

٤- منافذ التوزيع:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

الأرباح العائدة على كل طلب تكون أقل في منطقة ما عن منطقة أخرى والعلاجات التي يمكن أن تقوم بها الشركة:
١- إلغاء مناطق التوزيع ذات الأرباح المتدنية.
٢- وضع وكيل في تلك المناطق للتكفل بها.
٣- استخدام منافذ التوزيع الطبيعي لتسليم السلع.
٤- البيع عن طريق الهاتف لكي تستطيع الشركة تحقيق أرباح من المناطق ذات الربحية المنخفضة.

٥- السعر:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

تباع المنتجات ذات الأسعار المرتفعة في بعض المناطق، بكميات قليلة.

والعلاج لهذه المشكلة:

تغير نوعية السلع التي تقدم لهذه المناطق وإبدالها بسلع ذات أسعار معقولة.

٦- توزيع البضائع:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

قد تكون عملية تصريف أو ترويج بعض البضائع بطيئة بحيث تجعل من السلعة غير مربحة.

والعلاج الممكن:

١- حذف هذه السلعة من مجموعة منتجات الشركة.

٢- اتخاذ قرار أو خطة لزيادة بيع وتصريف هذه السلعة.

٧- الترويج:

المشاكل التي يمكن أن تظهر:

قد تصادف الشركة مشكلة هي أن نشاط مندوبي مبيعاتها أو إنتاجيتهم يكون بطيئا، مما يجعل بقائهم في الشركة مكلفا.

والعلاج الممكن:

١- التركيز على تدريب مندوبي المبيعات بدرجة أكبر مع الأخذ بعين الاعتبار تقديم التحفيز المناسب لهم.

٢- العمل على الاستغناء عن مندوب المبيعات الذي لا يحقق أرباحا للشركة.

عندما يبدأ أداء الشركة بالانحراف الملحوظ عن أهداف الخطة الموضوعة فإن إدارة الشركة تحتاج إلى اتخاذ إجراءات إصلاحية سريعة.

وهنا يمكن إعطاء بعض الإجراءات التي يمكن أن تتبعها الشركة:[٢]

١- **إيقاف الإنتاج:** بأن تأمر إدارة الشركة إيقاف تصنيع منتجاتها.

٢- **تخفيض الأسعار:** أن تبدأ الشركة بخفض أسعارها.

٣- **زيادة الضغط على القوة الشرائية:** بأن تضع الشركة كل جهدها على القوة

الشرائية وتزويدهم بطلباتهم لكي يكون ذلك بمثابة حافز لهم للشراء بكميات أكثر أو لشراء المنتجات قبل نهاية السنة.

٤- **إلغاء المصروفات الثانوية**: بأن تقوم الشركة بإلغاء الميزانية المخصصة لتعيين الموظفين وتدريبهم، ميزانية العلاقات الاجتماعية وكذلك ميزانية البحث والتطوير.

٥- **تقليص عدد الموظفين**: بأن تقوم الشركة بتسريح مؤقت للعمال أو الإسراع في تقاعدهم أو إذا تطلب الأمر إلغاء عقودهم.

٦- **أن تقوم الشركة بتعديل حساباتها**: بحيث تعطي صورة حسنة عن الشركة، مثل إعداد تقرير سنوي فاخر، ويتضمن ذلك تغيير طريقة الاستهلاك، أو بيع بعض موجودات الشركة لكي تستعيد وضعها...الخ.

٧- **إيقاف الاستثمار**: أن تقوم الشركة بإيقاف استثماراتها في التجهيزات والمعدات.

٨- **بيع الممتلكات**: أن تقوم الشركة ببيع بعض سلسلة منتجاتها إلى شركة أخرى.

٩- **بيع الشركة**: أن يقوم المدير ببيع الشركة نفسها أو الاندماج مع شركة أخرى.

٣- تحليل النسب:

١. نسبة الأرباح إلى صافي المبيعات:

المعادلة $\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي قيمة المبيعات}} \times ١٠٠$

وتبين هذه المعادلة علاقة المبيعات بالأرباح ومدى مساهمة كل دينار من المبيعات في تحقيق رقم الأرباح، ويصبح هذا الرقم أكثر دلالة عند مقارنته بمؤشرات الأعوام الماضية أو الشركات المماثلة.

٢. معدل دوران رأس المال:

المعادلة $\frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times ١٠٠$

وكلما ارتفع هذا المعدل (معدل دوران رأس المال) كلما تحسنت فرص الشـــركة في تحقيق أرباح أفضل.

٣. تطور المبيعات:

المعادلة $\dfrac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{مبيعات العام السابق}} \times ١٠٠$

رقم المبيعات لوحدة ليس كافيا إن لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي. فقد يكـون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيرا للعام الحالي ولكن عند مقارنته بالعام المـــاضي نجده نازلا.

وهذه المعادلة توضح اتجاه المبيعات هل كان صاعدا أم نازلا. وبذلك تقيـس مقـدار التطور الذي حصل فيها وبالتالي تعكس كفاءة الأداء لإدارة الشركة بشكل أفضل. ويمكـن أن تتم مثل هذه المقارنة على أساس السلعة، أو المناطق أو العملاء أو الموزع.

٤. مدى تحقيق المبيعات المخططة:

المعادلة $\dfrac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{المبيعات المخطط لها}} \times ١٠٠$

وهذه أيضا قد تكون بالكمية أو القيمة، وتعكس هذه المعادلة كفاءة تخطيط مبيعـات الشركة ومدى تحقيق خطة المبيعات لأهدافها. وإذا ظهر أن مقدار التباين كان كبيرا ســواء كان موجبا أو سالبا فإن ذلك يعكس الحاجة إلى مراجعة أساليب التخطيـط في الشـركة، ويمكن أن تتم مثل هذه المقارنة على أساس المنطقة، أو السلعة، أو العملاء أو الموزع.

٥. المقدرة التنافسية لشركة:

يمكن الاسترشاد أيضا بالمعادلة التالية للدلالة على مدى كفاءة إدارة الشركة:

نصيب الشركة من السوق= $\dfrac{\text{جملة مبيعات الشركة في سوق معين}}{\text{جملة مبيعات الصناعة في نفس السوق}} \times ١٠٠$

وتدل مثل هذه المعادلة على مقدرة الشركة التنافسية في أسواق محـــددة. ويمكـــن أن تنسب جملة مبيعات الشركة إلى مبيعات أعلى ثلاثة منافسين أو رواد المنافسين مهما كـــان عددهم. كما يمكن أن تتم المقارنة أيضاً على أساس السلعة أو السوق، أو الزبائن.(١)

٦. نسب المصاريف التسويقية:

ويتطلب تحليل النسب المئوية خطوة أخرى مهمة هي التعرف على مدى كفـــاءة المصاريف التسويقية المختلفة، حيث يتم نسبتها منفردة أو مجتمعة إلى المبيعات مثل:

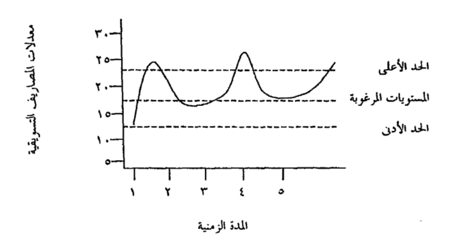
$$\frac{\text{مصاريف رجال البيع}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠$$

$$\frac{\text{مصاريف الإعلانات}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠$$

$$\frac{\text{مصاريف الترويج}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠$$

$$\frac{\text{مصاريف أبحاث التسويق}}{\text{المبيعات}} \times ١٠٠$$

إلى آخر المصاريف التسويقية. وحتى تصبح النتائج ذات دلالة أوضح، يتم إجـــراء مقارنة لها مع المصاريف التقديرية، أو مع مصاريف السنوات الســـابقة أو المصـــاريف التسويقية أو المصاريف التسويقية للشركات المماثلة إذا توافرت أرقامها. ولما كـــانت الرقابة على المصاريف التسويقية ذات أهمية خاصة على الربحية فيمكن أن يتم وضـــع مستويات معيارية لها على النحو التالي:



وتكون المصاريف التسويقية في المستويات المرغوبة ما دامت لم تتجاوز الحدود المسموح بها(١٠).

ثانياً: تحليل المخرجات طويلة المدى

١- تحليل الكفاية:

على فرض أن تحليل الربحية أظهر أن عائدات الشركة ضعيفة بالنسبة لبعض المواد أو المناطق أو الأسواق. والسؤال هنا هل هناك طريقة فعالة لمعرفة مدة كفاية أداء إدارة المبيعات والدعاية والإعلان والتوزيع في ظل هذا الضعف الأدائي لقوى التسويق؟

- **فعالية قوى المبيعات**

على مدراء المبيعات في كل مستوى إقليم أو مقاطعة أو منطقة أن يدرسوا العديد من المؤشرات الرئيسية لفعالية قوى البيع في مناطقهم وهي:

١- معدل عدد المكالمات لمندوب المبيعات في اليوم الواحد.

٢- معدل مدة المكالمة البيعية في الاتصال الواحد.

٣- معدل العائد لكل مكالمة بيعية.

٤- معدل التكلفة لكل مكالمة بيعية.

٥- نسبة الطلبات المقدمة لكل مئة مكالمة بيعية.

٦- عدد العملاء الجدد لكل فترة.

٧- عدد العملاء الذين فقدوا.

٨- نسبة تكاليف قوى المبيعات إلى مجمل المبيعات.

إن تحليلا لهذه الإحصاءات سيثير مسائل مفيدة مثل:

هل يقوم مندوبو المبيعات بإجراء القليل من المكالمات لكل يوم؟

هل يستغرقون الكثير من الوقت لكل مكالمة؟

هل ينجزون طلبيات بيع كافية لكل مئة مكالمة؟

هل يستقطبون عملاء جدد مع الحفاظ على قدماء العملاء؟

عندما تبدأ شركة ما بالتحقيق في فعالية قوى المبيعات، يمكنها غالبا أن تجد عددا من المجالات للتحسين. فقد تمكنت شركة (General Electric) من تقليل تكاليف أحد فروع المبيعات، وذلك بعد التوصل إلى أن مندوبو المبيعات كانوا يجرون العديد من المكالمات الزائدة مع العملاء.

ووجدت شركة طيران كبرى أن مندوبي المبيعات كانوا يقومون بمهام البيع والخدمات، فحولوا وظيفة الخدمات إلى ذوي الأجور الأقل.

- **فعالية الإعلان**

يشعر العديد من المدراء أنه من الصعوبة الشديدة قياس مقدار ما يحصلون عليها مقابل ما ينفقون على الإعلان ولكن يجب بذل مجهود يساير الجوانب التالية على الأقل:

١- تكلفة الإعلان لكل ألف من المشترين الذي يتوصل إليهم بشكل إجمالي لكل صنف ووسيلة من وسائل الإعلان.

٢- نسبة المشاهدين الذين لاحظوا أو قرأوا أو شاهدوا كل وسيلة اتصال.

٣- آراء المستهلكين حول محتويات الإعلان وفعاليتها.

٤- مقاييس قبل وبعد الإعلان المتعلقة بالمواقف تجاه السلعة.

٥- عدد العروض المقدمة التي أثارها الإعلان.

٦- الكلفة لكل عرض.

يمكن للإدارة أن تتولى عددا من الخطوات لتحسين فعالية الإعلان أو الدعاية،

متضمنة عمل جاد لوضع السلعة في موقعها المناسب وتحديد أهداف الدعاية والإعلان، والاختيار المسبق للرسائل الإعلانية، واستخدام الكمبيوتر لاختيار وسيلة الدعاية، والبحث عن وسائل أفضل والقيام بالاختبارات اللازمة بعد الدعاية.

- **فعالية الترويج للمبيعات**

يشمل الترويج العديد من الوسائل لإثارة اهتمام المشتري وطلب السلعة ولذلك يجب على الإدارة أن تحتفظ بسجلات حول كل ترويج لهذه المبيعات وتكلفتها وتأثيرها على المبيعات وذلك من أجل تحسين فعالية الترويج.

وعلى الإدارة أن تراعي الجوانب التالية:-

١- نسبة المبيعات المباعة في العقود التجارية.

٢- تكلفة العرض لكل متر مربع.

٣- نسبة الكوبونات المستردة.

٤- عدد العروض الناتجة عن وصف محاسن السلعة (Demonstration).

- **فعالية التوزيع**

تحتاج الإدارة أن تبحث عن اقتصاديات التوزيع، وبتوفير العديد من النماذج يمكن تحسين التحكم بالمخزون ومواقع المخازن وأساليب النقل، كما ويمكن أن تقلل كلفة التوزيع المحلي[٢].

- **مراجعة معيار كفاءة التسويق**

ليس بالضرورة إظهار فعالية التسويق من خلال الأداء التسويقي الحالي، بل يمكن أن نعزوا النتائج الجيدة إلى وجود فرع هذه الشركة في المكان المناسب والوقت المناسب اكثر من امتلاكها إدارة تسويقية فاعلة، ويمكن أن يحقق قسم آخر نتائج رديئة بالرغم من التخطيط التسويقي الممتاز.

إن الفعالية التسويقية لشركة أو قسم ما يعتمد على مدى تطبيق هذه الشركة للمفاهيم الخمسة في التوجهات التسويقية التالية:

أ- فلسفة العميل.

ب- تنظيم تسويقي متكامل.

ج- استعلامات تسويقية ملائمة.

د- اتجاه استراتيجي.

هـ- فعالية أدائية.

وفيما يلي نموذج لمعايير الكفاءة في المنشآت التسويقية. (١٣)

مقاييس كفاءة التسويق في المصانع

المقياس	النسبة الحالية	النسبة في العام الماضي	النسبة المخطط لها	النسبة في الصناعة إن وجدت	ملاحظات
ما هي نسبة مبيعاتك العام الحالي إلى مبيعات العام الماضي؟					
ما هي نسبة مبيعاتك إلى مبيعات المنافسين؟					
ما هو معدل مبيعاتك إلى عدد موظفيك؟					
ما هو معدل مبيعاتك إلى عدد رجال التسويق؟					
ما هي نسبة أرباحك إلى المبيعات؟					
ما هي نسة أرباحك إلى عدد الأسهم؟					
ما هي نسبة أرباحك إلى رأس المال المستثمر؟					
ما هي نسبة الربح إلى قيمة المبيعات؟					
ما هو معدل إجمالي الربح إلى عدد موظفيك؟					
ما هي مردودات المبيعات والخصومات إلى قيمة المبيعات؟					
ما هي نسبة تكاليف ومصاريف التسويق إلى قيمة المبيعات؟					
ما هي نسبة تكاليف العمالة في التسويق إلى إجمالي أرباحك؟					
ما هو معدل دوران البضاعة (تكلفة المبيعات/ متوسط المخزون بالتكلفة)؟					
ما هو متوسط فترة التخزين (متوسط قيمة المخزون/ متوسط المبيعات اليومي)؟					
ما هي فترة التحصيل (نسبة الذمم/ متوسط المبيعات الآجلة اليومي)؟					

مقاييس كفاءة التسويق في تجارة الجملة

المقياس	النسبة الحالية	النسبة في العام الماضي	النسبة المخطط لها	النسبة في الصناعة إن وجدت	ملاحظات
ما هو معدل المبيعات الحالية إلى مبيعات العام الماضي؟					
ما هو معدل المبيعات لكل رجل بيع؟					
ما هو معدل المبيعات لكل رجل مخازن؟					
ما هو معدل المبيعات لكل موظف؟					
ما هو معدل المبيعات لكل قدم مربع؟					
ما هو معدل صافي الربح لكل موظف مبيعات؟					
ما هو معدل إجمالي الربح لكل رجل بيع؟					
ما هو معدل إجمالي الربح لكل موظف؟					
ما هي نسبة المباع من حجم عبوات المصنع إلى حجم العبوات المباعة المفرق؟					
ما هو معدل حجم الطلبية؟					
ما هو معدل عدد الطلبيات يومياً؟					
ما هو معدل المخزون لكل قدم مربع؟					
ما هو معدل الدوران (المبيعات/ متوسط المخزون)؟					

مقاييس كفاءة التسويق في تجارة التجزئة

المقياس	النسبة الحالية	النسبة في العام الماضي	النسبة المخطط لها	النسبة في الصناعة إن وجدت	ملاحظات
ما هو معدل المبيعات الحالية إلى مبيعات العام الماضي؟					
ما هو معدل المبيعات لكل قدم مربع؟					
ما هو معدل المبيعات إلى إجمالي الرواتب؟					
ما هو معدل المبيعات إلى تكلفة الإعلان؟					
ما هو معدل المبيعات إلى إجمالي الأصول؟					
ما هو معدل المبيعات إلى رأس المال العامل؟					
ما هو معدل المبيعات إلى إجمالي الذمم؟					
ما هو معدل المبيعات إلى كل خط صندوق؟					
ما هو معدل الأرباح إلى رأس المال المستثمر؟					
ما هو معدل الأرباح إلى كل موظف؟					
ما هو معدل الأرباح إلى إجمالي الرواتب؟					
ما هو معدل الأرباح إلى كل سهم؟					
ما هو معدل إجمالي الربح إلى عدد الموظفين؟					
ما هو معدل إجمالي الربح إلى كل قدم مربع؟					
ما هو معدل إجمالي الربح إلى إجمالي الرواتب؟					
ما هو متوسط عدد المعاملات يومياً؟					
ما هو متوسط قيمة المعاملات يومياً؟					

٢- تحليل رضى المستهلك:

إن من أهم مخرجات التسويق هو الحصول على رضى المستهلك ويمثل قياس رضى المستهلك معيارا رئيسيا وأساسيا للتعرف على مدى فعالية وكفاءة الجهود التسويقية.

إن الحاجة إلى مقياس نوعي يمكن أن يعطي إنذار أوليا للإدارة المشرفة على تغييرات حصص السوق، ويجعل الشركات تضع نظام لمراقبة سلوك الزبائن والتجار وأي مشارك آخر في النظام. وعن طريق مراقبة التغير (فيما يفضله الزبون ويرغبه قبل أن يؤثر ذلك على المبيعات) فإن الإدارة يمكنها أن تتخذ إجراء مسبقا. إن الأنظمة الرئيسية لمسار سلوك الزبون هي كما يلي:

أ- نظام الشكاوي والاقتراحات:

إن الشركات التي لها علاقة بالسوق تقوم بتسجيل وتحليل الشكاوى القادمة من الزبون سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وهذه الشكاوي تنسق بشكل يسمح للإدارة بتصحيح مسببات هذه الشكاوي، أن كثيرا من الفنادق والمطاعم والبنوك تقدم "كروت اقتراح" تعبأ من قبل الزبائن وتحاول الشركات المرتبطة بالسوق زيادة الفرص للزبون لتقديم الشكوى وذلك حتى تتمكن الإدارة من حلها وتحسين صورة الشركة أمام الزبون الذي يحتاج إلى بضاعتها أو خدماتها.

ب- سجلات الزبون:

تمسك بعض الشركات سجلات للزبائن الذين ينقلون سلوكهم عن طريق التلفون أو الأسئلة البريدية. إن هذه السجلات أكثر تمثيلا لمدى سلوك الزبون من طريقة الشكوى والاقتراح.

جـ- تقييمات الزبون:

بعض الشركات وبصورة دورية تبعث بأناس يطرحون الأسئلة على مجموعة عشوائية من الزبائن وذلك لتقييم أداء وودية موظفي الشركة أو نوعية الخدمات أو الأسعار. فيقوم الزبون بالإجابة على هذه الأسئلة والتي تحوي خمسة أجوبة لكل سؤال

وهي (غير معجب بالمرة، غير معجب، محايد، معجب، معجب جدا). هذه الإجابات تلخص وترسل إلى الإدارات المحلية والعليا.

أحد رجال الأعمال اليابانيين ذكر حديثا بأن هدفهم هو أكبر من مجرد إرضاء الزبون. هدفهم هو "اسعاده". في الحقيقة أن هذا مقياس عالمي ويمكن أن يكون السر في عظمة المتعاملين بالسوق. أنهم يذهبون إلى أبعد مما يتوقعه منهم الزبون. فإنهم عندما يسعدون الزبون فإن هذا الزبون يقوم بالحديث لمعارفه عن هذه الشركة الجيدة، أن الزبائن المسرورين لهم تأثير إعلامي أكبر من الدعايات المعروضة في وسائل الإعلام[٩].

دعونا الآن نضع في عين الاعتبار ماذا يحدث عندما تخلق الشركة زبونا غير راض. أنه بينما يقوم الزبون الراضي بأخبار ثلاثة أشخاص عن تجربته الرائعة مع الشركة، فإن الزبون الساخط يقوم بأخبار إحدى عشر شخصا. وفي إحدى الدراسات وجد أن ١٣% من الناس الذين وجدوا مشكلة مع شركة ما، اشتكوا لأكثر من عشرين شخصا. وعلى فرض أن كل شخص سمع هذه القصة السيئة عن الشركة قد أخبر أحد عشر شخصا آخرين وهؤلاء قاموا بأخبار أحد عشر شخصا آخرين وهكذا، فمن الواضح أن الكلمة السيئة الخارجية من الفم يمكنها تسميم الرأي العام حول هذه الشركة.

وهكذا يكون من الحكمة أن تبحث الشركة عن إرضاء الزبون لكنها لا يمكنها فقط الاعتماد على شكاوي الزبائن الطوعية عندما يكونوا غير راضين. في الحقيقة فإن ٩٦% من الزبائن غير الراضين لا يخبرون الشركة وهذا يؤكد الحاجة للشركة كي تضع نظاما للاقتراح وأنظمة أخرى وذلك لزيادة الفرصة أمام الزبون للشكوى. وهذه هي الطريقة الوحيدة التي تمكن الشركة من معرفة أداؤها وأيضا هي طريقة رئيسية لمعرفة كيفية تقديم خدماتها بصورة أفضل.

شركة "3M" تدعى بأن ثلثي أفكار ابتكاراتها تأتي من الاستماع لشكاوي الزبائن. وأن الاستماع ليس كافيا بل يجب الرد بصورة بناءة على هذه الشكاوي.

أشارت إحدى الدراسات إلى أنه، من الزبائن الذين قدموا شكاوي، ما بين

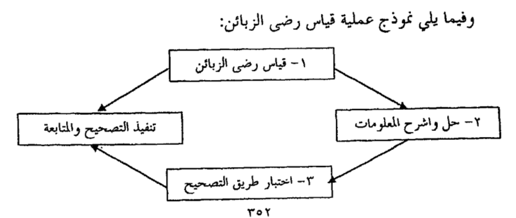
٥٤-٧٠ في المئة سوف يتعاملون مرة أخرى مع الشركة إذا قامت بحل الشكوى التي قدموها، وهذا الرقم يرتفع أكثر ويقترب من ٩٥ في المئة إذا شعر الزبون أن شكواه قد حلت بسرعة. إن الزبائن الذين قدموا شكوى للشركة وقامت الشركة بحلها بصورة مرضية يخبرون ما معدله خمسة أشخاص عن المعاملة التي تلقوها.

عندما تلاحظ الشركة أن ولاء الزبون يمكن أن يكون له عائد ضخم على امتداد السنين فإنه يصبح من الغباء المخاطرة بفقدان هذا الزبون عن طريق تجاهل متطلباته أو التشاجر معه لأسباب تافهة. مثال على ذلك فإن شركة "أي بي أم" تجعل كل مندوبي المبيعات يكتبون تقارير كاملة عن الزبائن الذين فقدهم والطرق المتخذة لإرضائهم واسترجاعهم.

والشركات التي لها زبائن يجب عليها متابعة رضاء زبائنها كل فترة وتضع الأهداف لتحسينها. مثال على ذلك قسم "الشيفروليه" في شركة "جنرال موتورز" حقق ٧٩ نقطة من مئة نقطة من عام ١٩٩٤ بالنسبة للعلاقة بين البائع والخدمة الجيدة ويأمل القسم بالوصول إلى ٩٠ نقطة من مئة في عام ١٩٩٥. إذا أرادت شيفروليه زيادة رضاء الزبائن وولائهم فيجب عليها إلا تقلق إذا كان مستوى عائداتها قد انخفض في سنة معينة وذلك لأنها تسير في الطريق الصحيح. ولكن من ناحية أخرى إذا زادت عائداتها بينما مستوى رضاء زبائنها في انخفاض فهي تسير في الطريق الخاطئ(١٠).

أرباح شركات الطائرات يمكنها أن تصعد وتهبط في سنة معينة لعدة أسباب منها التكلفة العالية وانخفاض الأسعار والاستثمارات الكبيرة وهكذا ولكن الإشارة الأساسية للشركة النشيطة هو أن معدل رضاء زبائنها مرتفع ومستمر في الصعود، أن رضاء الزبون هو افضل مؤشر لربح الشركة في المستقبل.

وفيما يلي نموذج عملية قياس رضى الزبائن:



الخلاصـــة

ونلخص عملية قياس المخرجات التسويقية على النحو التالي: [١٠]

أنواع الرقابة	المسؤوليات الأساسية	الأغراض من التحكم	الطرق المتبعة
١- رقابة الخطة السنوية	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة	- تحليل المبيعات - تحليل حصة السوق - حجم المبيعات إلى الإنفاق - التحليل المالي - مسار التوجهات
٢- رقابة الربحية	مراقب تسويقي	هل جنت المنظمة أرباح أم أنها خسرت	الربحية من خلال السلعة المنظمة، العميل، قناة التوزيع، حجم الطلب.
٣- رقابة الكفاية	مدراء خطوط الإنتاج والمساندة مراقب تسويقي	التثبت من فعالية الإنفاق وأثر المصروفات التسويقية	فاعلية: مندوبي المبيعات والإعلان، ترويج السلع، التوزيع.
٤- الرقابة الاستراتيجية	الإدارة العليا، مدققـــــون تسويقيون	التثبت من الكيفية التي تعقبت بها المنظمة أفضل الفرص المتاحة لها من خلال السوق — قنوات توزيع السلع	أدوات تصنيف الفاعلية التسويقية التدقيق التسويقي.

المراجع

1- David , J., Marketing Today, Jll, Horconrt, Ing , 1989, P.114.

2- Green berg, A., Effective Financial Management, Tx, North Texas state university, 1992 , p.225.

3- Parten, M. and others, consumer Behavior, N.J., Harbon and Brothes, Inc, 1987 P 365.

4- Philip, kotler, marketing Management, N.J., Printice-Hall, Inc., 1992, p729.

5- Shuman Amarketing Audit, Ny. AMA , 1988, p.65.

الفصل الثاني

الرفاهية الاقتصادية

أهداف الفصل

- بيان أثر التسويق على الاقتصاد.
- تحديد المقصود بالدول النامية.
- ملاحظة المشاكل التي تعوق تقدم الدول النامية.
- التعرف إلى كيفية تصدير تكنولوجيا التسويق إلى الدول النامية.

الرفاهية الاقتصادية

من إحدى تعاريف التسويق الشائعة "أن التسويق يساهم مساهمة فعالة في رفع مستويات معيشة الشعوب". أي أن هناك ارتباطا وثيقا بين تقدم ورفاهية المجتمع ودرجة اهتمامه بالتسويق.

ويلاحظ أن التسويق يؤثر على اقتصاديات الدول من ثلاثة جوانب:

الجانب الأول: يحرك الطلب.

الجانب الثاني: يستأثر بأكثر من ٥٠% من دخول المستهلكين.

الجانب الثالث: يساعد في تقديم سلع وخدمات جديدة.

أما من حيث تحريك الطلب فإن الأساليب التسويقية المختلفة من إعلانات، وبرامج ترويج خاصة، ووسائل بيع شخصية، وكذلك أسعار تشجيعية...الخ، تساعد في خلق الطلب وتعمل على إشباعه. وبالتالي تدور المصانع إلى أقصى طاقتها وربما لأكثر من طاقتها، مما يساعد على خلق فرص عمل كثيرة، والقضاء أو التقليل من البطالة، وتحسين مستويات معيشة الأفراد، وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع ككل.

وأما من حيث أنه يستأثر بأكثر من ٥٠% من دخول المستهلكين فإن ذلك يعني أن التسويق يمس حياة الأفراد بشكل رئيسي ومباشر، وبالتالي يهم كل فرد، كذلك قد تتعرض دخول الأفراد للتآكل وانخفاض قوتها الشرائية نتيجة ارتفاع تكاليف تسويق السلع والخدمات والتي قد تزيد أحيانا على ٥٠% من سعر بيع السلع أو سعر شرائها. وهذا يدعو إلى رفع كفاية التسويق عن طريق محاربة الإسراف التسويقي والتقليل من التكاليف التسويقية. وأخيرا يساهم التسويق في طرح العديد من السلع والخدمات الجديدة لتلبية حاجات الناس المتجددة والمتغيرة على الدوام. كذلك يساعد في تطوير السلع لتصبح أكثر ملائمة وأكثر راحة للمستهلكين، ويصبح من المشكوك فيه إن لم يكن صعبا أو مستحيلا أن تتقدم اقتصاديات الدول بدون الاهتمام بعلم التسويق.(٥)

ولقد تحدثت العديد من الدراسات على أن من أهم أسباب فشل الشركات هـو إهمالها أو تدهور ممارسات التسويق فيها، وإذا ما فشلت الشركات في دولة مـا فـإن ذلك يعني ببساطة تدهور اقتصاديات تلك الدولة. لذلك كان لزاما أن نتحدث عـن دور التسويق في نجاح اقتصاديات الدول النامية ورفع مستويات معيشة ورفاهية شعوبها وبالتالي عن ضرورة نقل تكنولوجيا التسويق إليها من الدول المتقدمة.

فمن هي الدول النامية

يطلق هذا الاسم عموما على الدول الأقل دخلا وإنتاجا في العالم. وهناك ثـلاث مناطق جغرافية كبرى في العالم تقع تحت هذه التسمية:

١- جنوب شرق آسيا.

٢- أفريقيا والشرق الأدنى.

٣- جنوب أمريكا.

ويقوم النمو الاقتصادي في الدول النامية على تقوية الاقتصاد الزراعي من خـلال التشكيل والتنويع والمبادلة الخارجية. وقد بدأ إقامة العديد من مراكز الإنتاج الزراعـي في الدول النامية بدعم من برامج "إدارة التعاون العالمية" وهذا الاتجاه يعتبر خطـرا إذا كان يتركز على الإنتاج الزراعي دون إيجاد أسواق لتصريف هذه المنتوجات.

لقد طور "بيتردركر" حجة قوية وفعالة لدعم أهمية التسويق في البلدان النامية. إن نواة الأطروحة التي أعدها كانت المساهمة التي تقدمها "المعرفة التسويقية" في تقوية البناء الداخلي لتلك الدول، وأن هذه المعرفة تشكل المحرك الفعال لتطورها الاقتصادي وذلك من خلال قوتين متعاونتين:

١- قدرتها على إبراز مجموعة من رجال الأعمال الإداريين وذلك عن طريق تنميتـها لقدراتهم وخبراتهم.

٢- مساهمتها كفرع من فروع المعرفة أو الدراسة الشاملة، جعـل مـن السـهولة استغلالها في عملية التعليم والتعلم للمعرفة التسويقية.

وهذا بالتأكيد يلبي احتياجات الدول النامية.

إن النماء والتقدم الاقتصادي لبعض هذه الدول أصبح في مرحلة يمكن فيها تطبيق الكثير من تقنيات التسويق التي تساهم في دفع سير عجلة الاقتصاد. وعلى قادة تلك الدول أن يعطوا الفرص التسويقية للقطاع الخاص دون قصرها على القطاع العام[1].

تصدير تكنولوجيا التسويق

قد يخطر على بال أحدنا لماذا لم تشجع الدول المتقدمة من قبل على امتداد أو نقل المعرفة التسويقية إلى هذه البلدان النامية؟ الجواب بكل بساطة هو أنها لم تكن تشعر بالحاجة إلى نقل مثل هذه المعرفة أو لم تكن ترغب في نقلها على الأصح.

والآن يمكن أن نتساءل فيما إذا كانت الدول المتقدمة قد وضعت العربة قبل الحصان في تركيزها على المساعدات الصناعية أولا. إن النقطة الأساسية في اختصاص التسويق هو أن التسويق يختلف عن الاختصاصات الفنية والإدارية عند تطبيقه لمساعدة الدول النامية على الإنتاج. ففي علم التسويق يجب أن يكون التطور الفني مرتبطا ارتباطا وثيقا بالإطار الحضاري والثقافي العام للبلد الذي يقدم له.

لذا يجب أن نعرف الدول التي تقدم لها المساعدات ومعرفة المجتمع، والثقافة والتقاليد السائدة "بالإضافة إلى طبيعة الأعمال والحالة الاقتصادية السائدة، حتى نتمكن من معرفة ما يلاقي استحسانا وقبولا وبالتالي نجاحا وما لا يقبل، حيث أنها تعتبر خسارة كبيرة في تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في بلد لا يتقبل هذه المبادئ لسبب أو لآخر.

لذا فالأمر يحتاج إلى دراسات ميدانية على أرض الواقع لاختلاف الظروف، إذ ليس بوسع مدير إنتاج موجود في الولايات المتحدة أن يتصور الاحتياجات التسويقية لأي دولة أجنبية أخرى لم يتسنى له زيارتها والاطلاع على الأوضاع السائدة فيها بسبب عدم وجود تصور للواقع الميداني.

إن المختصين في التسويق من أبناء الدولة المتقدمة-يغرب عن أذهانهم التطبيقات التسويقية في الخارج والتي قد تكون متناقضة تماما مع ممارستهم التسويقية في بلادهم. إن التفحص الدقيق لأهمية المجريات الاجتماعية في تلك الدول النامية، فيما يتعلق

بالمبادئ الحديثة في التسويق، يعتبر من أهم عناصر نجاح التسويق.

إن نظرة سريعة لبعض الدول النامية تبين لنا مشاكل عديدة يمكن أن تـؤدي إلى تأخر التقدم والتطور في تلك الدول. أما المشاكل التي تواجهنا فهي:

١- الكلفة العالية لمدخلات الإنتاج، مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة التسويق.

٢- عدم وضع خطط أو بذل أي جهد لتسويق المنتجات من قبل المستوردين، والتجـار وجميع الباعة، حيث المستورد، والمنتج، وتاجر الجملة، وتاجر التجزئة يجلسـون في محلاتهم بانتظار مجيء الزبون إليهم دون ترويج ولا جهد لبيع ما لديهم.

٣- عدم وضوح أهمية الخصم التجاري على هامش الربح، وأنه سيزيد مـن دوران البضاعة أو يكون له تأثير كبير على تسويق المنتجات بالنسبة للبائع المحلي.

٤- هناك إجحاف كبير بحق الوسطاء، حيث المنظور السائد أنهم يمتهنون مهنة غـير شريفة لتحقيق أرباح فاحشة وعلى أسس غير قانونية. علما بأن الوسيط هو مـن أهم العناصر في تسويق السلعة. وهذا ما دعا الحكومات إلى وضع القوانين الـتي تحدد الأرباح لكل فئة من فئات التجار، وهذا التوجه الإيجابي كان له ثمار طيبـة تساعد المستهلكين.(٦)

ومنذ الحرب العالمية الثانية تم العمل على تشجيع الصناعات في الدول الناميـة مـن خلال برامج المساعدات الدولية المتعددة، والنتائج كان يعاد تقييمها. ووجد أن مقـدرة هذه الدول لاحتواء التطور المتواضع في قطاعها الصناعي في معظم الحالات كان محـدودا، وكان معدل النمو الصناعي في تلك الدول محدودا بفضل العوامل الموجودة ومنها:

- توفر عدد محدود من ذوي الخبرة في الأعمال الإداريـة، والمقـاولين، والمسـتثمرين وعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع البنك الدولي، أفاد مدير البنك الدولي بأن: التصنيـع هو الجزء الهام الذي يساهم في تطوير الاقتصاد، ولكن في العديد من الدول الناميـة يلاحـظ بأن هناك معوقات سببها الشركات التقليدية الضعيفة، ونقص في خبرات التشـغيل، ونقـص في راس المال في القطاع الخاص الراغب في الاستثمار في المجال الصناعي.

إن أهم ما يمكن أن يكون مؤثرا على هذا التقدم هو المعرفة بكيفية التدريب علـى

النظام التسويقي إذ يجب أن يحظى باهتمام أكثر بالنسبة للتجار والشركات المحلية.

كما أن الإلمام بمعطيات علم النفس له تأثير هام على نشاط السوق، فكثير من الباعة على غير علم باحتياجات ورغبات الناس الذين يتعاملون معهم، وانسجاما مع هذا المفهوم تأتي الحاجة إلى معرفة متى وأين وما هي الحاجة التي يجب تسويقها. وعلى سبيل المثال يركز بعض المزارعين على شراء الهدايا للمناسبات الاجتماعية والعائلية، دون الاهتمام بتوفير المقتنيات الشخصية كوسيلة النقل أو الملابس...الخ.

بما أن القطاع التجاري هو بالفعل الأكثر انتشارا ورواجا من القطاع الصناعي في الدول النامية فإن القادة في هذا المجال يمكن أن يقوموا بمساهمة أكبر (في النوع والكم) مساهمة منهم في التطور العام في الدولة وذلك بالأساليب التالية:

- الإصرار على تنشيط وتفعيل القطاع الذي يعملون فيه .
- زيادة التسويق في الجانب الصناعي.
- العمل على تطوير نظام الخدمات في الدولة والاستخدام الأمثل للموارد.
- العمل للحصول على تقدير وثقة الدولة من خلال تطوير أساليب جديدة لزيادة الإنتاج الزراعي وإيجاد الأسواق.

وبسبب المقدرة على تعليم تلك الأساليب التسويقية، من حيث المبدأ، لذا يجب أن يساعد التسويق على تحقيق التكامل الاقتصادي وتطوير الاقتصاد، واضعا صيغ جديدة متطورة بدلا من الصيغ التقليدية[٢].

كيف نقوم بذلك؟

إن المسار الإجرائي الذي تتضمنه خطة العمل هو عملية الربط بين نظام العالم المتقدم وبين الدول النامية التي تفتقر إلى أنظمة إبداعية، وحتى نحصل على الطاقات اللازمة لتكوين نظام داخلي ناجح لا بد من تطوير مجموعتين في هذا الحقل:

١- مجموعة اقتصاديين متخصصين بالتسويق قادرين على تحليل النظريات التسويقية، وتوضيح التركيبة الاجتماعية الاقتصادية للمجتمع.

٢- مجموعة فنيين ذو خبرة بالتسويق الحديث قادرين على الخدمة الطويلة في البلد

ويكونوا أيضا قادرين على نشرة المعرفة التسويقية؛ وهذا يتطلب أفرادا مدربين بشكل جيد وقادرين على توظيف النظريات والمعلومات في تطبيقاتهم.

وحتى تكون هذه الأفكار عملية يجب أن تكون صادرة عن جمعية الأعمال للتسوق في الدول المتقدمة ذات الخبرة الواسعة في هذا الميدان وبالتعاون مع الأشخاص ذوو العلاقة في البلدان النامية للعمل على معرفة كيفية نقل تكنولوجيا التسويق من بلد لآخر كما أن الخبرات تعتبر بمثابة عامل مساعد حيث يجب أن يعمل هؤلاء الخبراء حيثما يستطيعون من خلال عقد ندوات، ودورات، أو من خلال الجامعات المحلية والمعاهد المختصة.

الخلاصة

رغم تلك الجهود في المساعدة في قيام اقتصاديات الدول النامية من خلال تقديم المساعدات المالية والتكنولوجية، لكننا تناسينا شيئا مهما وهو تكنولوجيا التسويق الحديثة: يقول أحد خبراء التسويق: "إذا كان التصنيع هو باب التنمية الاقتصادية فإن التسويق هو المفتاح الذي يفتح ذلك الباب".

إن الكثير من ميكانيكا عمليات الإنتاج جديدة بشكل عام، لكن يوجد مجالا محليا خصبا للتطوير الإداري ألا وهو التسويق. إن الحاجة لأساليب التوزيع والتسويق الجديدة في المجتمع تكون أكثر إلحاحا كلما ازداد الإنتاج وهذا لا يرفع مستوى المعيشة في تلك الدول فقط وإنما قد يساعد في خلق موارد قابلة للاستثمار لدعم التصنيع[٣].

المراجع

1- Homes, kriple, "Economic Development", Economic Review, vol 44, (March, 1989)p.97.

2- Jesasmon, D., Economics, Ny., Green wood press, Inc., 1987.

3- Le land, B., Economics of Devecoping Nations, 3d, ed, N.J. Englevwood Cliffs, 1992, p.189.

4- Philip, kotler, marketing Management, N.J. prentice-Hall, Inc, 1992, p.729.

5- Symour, B., Principle of Marketing, Magrew-Hill Book co, 1985, p78.

6- Waltez, G., Economic Development, Ilc, Engle-wood, Inc., 1988. P60.

الفصل الثالث

التنمية الاجتماعية

أهداف الفصل

- التعرف إلى مفهوم التسويق الاجتماعي.
- تحديد المسؤوليات الاجتماعية للتسويق.
- حماية المستهلك من الممارسات التسويقية اللامسؤولة.
- توضيح علاقة مفهوم التسويق الحديث بالتسويق الاجتماعي.

التنمية الاجتماعية

لقد أثارت فكرة أن التسويق يؤدي إلى الكثير من التغيرات الاجتماعية، اهتماما ملحوظا لدى المعنيين بالتسويق والهيئات والمنظمات المهتمة بالتغيرات الاجتماعية في المجتمع (بما فيها الرعاية الاجتماعية).

وقد وجد المسوقون مجموعة جديدة من المشاكل التي تشكل تحديا لهم ويستطيعون من خلالها التحقق من نظرياتهم وأساليبهم. وفي الوقت نفسه، وجدت منظمات وهيئات التغيير الاجتماعي مجموعة جديدة وواعدة من الأفكار والأساليب المناسبة للاستخدام في سبيل حل المشاكل المستعصية من خلال محاولات التسويق الاجتماعي.

ومع أن الكثير قد كتب عن التسويق الاجتماعي، إلا أن قدرا قليلا نسبيا من الاهتمام أعطى له، للصعوبة التي تنطوي على تحويل تكنولوجيا التسويق إلى مجالات حل المشاكل الاجتماعية. ولم توفر الدراسات سوى الحد الأدنى من التغطية للمشاكل المرتبطة باستخدام نفس أساليب التسويق المستخدمة في الترويج لفكرة ما "كمكافحة التدخين" مثلا.

ومن المهم تحديد ما المقصود بمصطلح "التسويق الاجتماعي". أن التسويق الاجتماعي عبارة عن تصميم وتنفيذ ومراقبة البرامج الهادفة إلى زيادة مستوى تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة من قبل مجموعة محددة من الناس. إنها محاولة يمكن تنفيذها بواسطة المؤسسات أو الشركات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح والهيئات والمنظمات العامة أو تلك التي لا تبحث عن الربح. وهي أيضا محاولة تشجيع الناس بصورة عامة لأداء عمل ما يكون نافعا لهم وللآخرين.. وباختصار أن التسويق الاجتماعي ما هو إلا تسويق للسلوكيات الاجتماعية من قبل أية هيئة أو مؤسسة ولدى أية مجموعة مستهدفة من الناس.

المسؤوليات الاجتماعية للتسويق

خلال معظم مراحل التاريخ كان إذا ثبت أن سلعة ما معيبة أو خطرة أو أن وزنها أقل من المطلوب أو أنها بطريقة أو بأخرى غير مرضية، ما كان على المشتري وببساطة إلا القبول بها.

ولكن في بدايات هذا القرن تغيرت الظروف وتبدلت. فتم إصدار قوانين وأنظمة جديدة لمواجهة الأفعال والأنشطة الخادعة من جانب المسوقين وبدأ المستهلكون في المطالبة والحصول على معاملة أفضل من جانب المعنيين بالتسويق.

لقد كان التغير في الرأي العام تجاه مسؤوليات قطاع الأعمال واسعا وسريعا بحيث بدأ الواحد يشعر أن القاعدة التي تحكم المبيعات هي "ليكن البائع فطنا" بدلا من "ليكن المشتري فطنا" كما كانت عليه الحال في السابق.

النقد الموجه إلى التسويق

إن التجارة عموما والتسويق خصوصا لم تحظ تاريخيا، بالاحترام والاهتمام الذي حظيت به مهن أخرى مثل الطب والقانون والتعليم. أفلاطون، مثلا، أعتقد أن قطاع التجار كان أقل مستوى من جميع القطاعات الأخرى، وشعر تلميذه أرسطو بضرورة مراقبة التجار لأنهم يربحون على حساب أبناء جنسهم البشر. وفي العصور الحديثة، استخدمت المسرحيات والكتب والأفلام لوصف إساءة تصرف رجال التسويق مع الجمهور.

الممارسات التسويقية اللامسؤولة

إن أي من الجوانب التسويقية لم ينج تماما في السنوات الأخيرة من الانتقاد. وقد تعرضت بعض التكتيكات التسويقية للانتقاد أكثر من غيرها. وبالرغم من الجهود التي تبذل لتقنين الوظائف التسويقية والأعمال التجارية، يظل هناك عدد كبير من العاملين في التجارة والتسويق ممن يثيرون الشكوك واللبس لدى الجمهور.

وقد تركزت معظم الانتقادات على:

١- الإعلان والدعاية المضللة.

٢- التعبئة الخادعة.

٣- الأسعار المضللة.

٤- الضمانات الخادعة.

٥- البيع الشخصي المضلل.[١١]

١- الإعلان والدعاية المضللة:

يعتبر الإعلان من أكثر الأنشطة المتعلقة بالطلب والعرض إثارة للجدل. أن جميع الوسائل الإعلانية من تلفزيون وراديو ومجلات وصحف ولوحات إعلانات وخلافها تستخدم لنقل أفكار المسوقين إلى المستهلك لحثه على الشراء. وقد اتهم المعلنون عدة اتهامات لعل أقلها الإساءة إلى ذكاء وفطنة المشاهدين ومحاولة تضليل أو خداع الجمهور عن قصد وسابق تخطيط.

وقد حدث بعض التقدم باتجاه تكوين مسؤولية اجتماعية أكبر في مجال التسويق، حيث كنا في السابق نجد شركات السجائر، مثلا، تعمل على تسويق إنتاجها تحت شعار خادع هو -أن التدخين مفيد للصحة- إلا أن الحال تغير في الآونة الأخيرة وأصبح الوضع السابق يعتبر وضعا لا ينم عن مسؤولية من الناحية القانونية أو الناحية الاجتماعية.

إن بعض الأساليب الإعلانية تعتبر مخادعة بوضوح وجلاء. فقد نجد بائعا يعلن عن سلعة مرغوبة معينة بسعر خاص وجذاب. وعندما يصل العملاء إلى المحل التجاري، يحاول صاحبه إقناعهم بشراء سلع غيرها تعتبر أكثر ربحية بالنسبة له، بتوضيح بعض النواقص والمساوئ التي لم تذكر في السلعة المعلن عنها، كأن يقول أنها قد نفذت من المخزن أو باستخدام ضغوط وتكتيكات أخرى.

٢- التعبئة الخادعة:

إن الاختلاف في أحكام الصناديق وعدم تعبئتها بالكامل أو كتابة معلومات غير صحيحة عليها أثارت قدرا من الاهتمام في السنوات الأخيرة.

لقد حاول القانون التدخل بشأن أحجام الصناديق والمعلومات التي تكتب عليها،

وتوحيد الطريقة التي يتم من خلالها التعريف بالصانع وكتابة الكمية التي يحتويها ذلك الصندوق من السلعة. وتم منع تعبئة الصندوق بكمية تقل عن سعته الفعلية إلا إذا كانت هناك حاجة لبعض الفراغ من أجل المحافظة على المحتويات.

ومع أن المسؤوليات التسويقية من حيث ارتباطها بالتعبئة والمعلومات ستظل محلا للنقاش من قبل الأكاديميين والمشرعين والمعنيين بالمستهلكين، إلا أن الاتفاق على نوع من التوحيد يبدو ضروريا. فعندما نأخذ بالاعتبار سوبر ماركت مثلا (من بين العدد الكبير من أمكنة البيع بالتجزئة التي يتعامل معها معظم المستهلكين في كل أسبوع) يخزن أكثر من ٩٠٠٠ صنف فإننا نعرف كم هو عدد القرارات التي يتعين على المستهلكين اتخاذها عند الشراء.

٣- الأسعار الخادعة:

نظريا، يكون السعر المضلل أسهل بكثير للاكتشاف من الإعلان المخادع أو المعلومات المضللة. إلا أن الأسعار الخادعة في الواقع أكثر شيوعا وانتشارا. وهذا الخداع يوجد المرة تلو المرة في بيع الموسوعات العلمية، والمجلات والسيارات والعقارات والكثير من الخدمات. حيث يكونِ المستهلك عموما في وضع لا يسمح له بمقارنة أسعار الخدمات لذا نجده غير عارف عما إذا كان يدفع السعر المعقول والواقعي أم لا.

إن بعض ما يسمى بالإساءة ناتج في جزء منه عن العادة المتبعة في بعض الصناعات. فمقرضوا الأموال مثلا وبائعوا الذهب بالأجل لديهم شعور تقليدي بعدم الحرج من إخفاء التكلفة الحقيقية للدين. وقد صدر قانون ينظم هذه العلاقة حيث أصبح من حق المقترضين أن يعرفوا وبالتفصيل التكلفة الكاملة للفائدة وكيفية الدفع.

٤- الضمانات الخادعة:

وتعتبر من أكثر جوانب ومجالات سوء الفهم بين المستهلكين ورجال الأعمال. من الناحية النظرية، يجب أن يوفر الضمان حماية في الاتجاهين: حماية المستهلك من الخسارة الناتجة عن شراء بضاعة فاسدة، والحد من مسؤولية الصانع عن إصلاح أو تبديل البضاعة.

إن معظم الإشكالات تأتي من الاستخدام الواسع لشروط الضمان. ونظرا لأن معظم المستهلكين يجدون أن من الصعب عليهم إن لم يكن من المستحيل فهم شروط الضمان، فإنهم غالبا ما يكونون غير قادرين على الاستفادة من الحماية التي توفرها الاتفاقية.

وتعتبر شركة "ويرلبول" أول من اتبع سياسة الضمان. ففي أواسط الستينات أعادت الشركة صياغة الضمانات مع منتجاتها على شكل خطابات من صفحة واحدة موجهة إلى عملائها. ذكرت فيها وبوضوح وبساطة الشروط التي سيتم بموجبها استبدال القطع المعيبة أو تنفيذ عمليات الإصلاح. ولا زالت معركة المستهلك للحصول على ضمانات أوسع مستمرة. وعلى أية حال، يكتنف العلاقة بين الكافل والمكفول له الكثير من المشاكل. ولعل من المشاكل الأكثر شيوعا افتقار الكثير من الشركات إلى موظفي الصيانة والإصلاح المدربين والقادرين على تنفيذ شرط الضمان. بالإضافة إلى التكلفة العالية لإصلاح البضاعة. وعدم مقدرة البائع والمشتري في الاتفاق على حدود ومقدار المسؤولية التي يتحملها كل منهما إذا اتضح أن البضاعة لا تفي بغرض المستهلك.

٥- استراتيجيات وتكتيكات البيع الشخصي الخادعة:

لقد اعتبرت استراتيجية البيع الشخصي من الباب إلى الباب من أكثر تكتيكات البيع التي تعرضت للانتقاد. حيث يأتي رجل المبيعات ويظهر بمظهر مفتش حكومي وربما يقول لأصحاب البيوت أن نظام التدفئة مثلا شكل خطرا وأن عليهم تغييره. ونظرا للمشاكل التي ترتبت على مثل هذا النوع من البيع أصبح القانون يعطي للمشتري فترة ثلاثة أيام قبل أن يصبح الاتفاق مع البائع ساري المفعول.

الأسباب الكامنة وراء التسويق غير المسؤول

تعتبر بعض النشاطات التسويقية نشاطات غير مسؤولة وليست في مصلحة المستهلكين ولعل من مسببات ذلك ما يلي:

١- عدم الأمانة الواضحة:

فأحيانا يتم بيع الصوف على أنه صوف أصلي وجديد في حين أنه في الواقع

صوف قديم استخلص من ملابس أو أشياء قديمة. وبعض بائعي اللحم مثلا يضعـــون كمية لحم أقل مما هو مكتوب في الملصق الموضوع على العلبة. وعرف عن شـــركات صيانة السيارات تقاضيها مبالغ عن قطع غيار لم تركب في الأصل في السيارة.

إن هذا النوع من التجارة قد يلاقي النجاح بعض الوقت ولكن عاجلا أو أجـــلا سيعرف الناس أنهم يتعرضون للخداع أو تبرز الجهات التشـــريعية وتتدخـــل لوقـــف التضليل والغش.

٢- الأعراف والعادات التي تسود المهنة:

يمكن إرجاع عدد كبير مما يعتبر الآن ممارسات تسويقية غير مســـؤولة إلى العـــادات والتقاليد القديمة. فمثلا قيام بعض ورش إصلاح السيارات باستبدال القطع المعطلة بـــأخرى مستعملة وتسجيلها على شركة التأمين بالسعر الكامل للقطعة الجديدة. ونظرا لأن هـــذه الطريقة كانت شائعة في هذا المجال فإن أصحاب الورش لم يجدوا حرجا في ذلك.

٣-الجهل وعدم الاهتمام من جانب البائع:

بعض الحالات التي تعتبر حاليا نشاطات تسويقية لا مسؤولية يمكن إرجاعـــها إلى عدم الاهتمام من جانب البائع. فمن الصعب الاعتقاد مثلا أن المسؤولين عن تســـويق السجائر في الثلاثينات والأربعينات كانوا يعرفون أنهم يبيعون سلعة تشكل خطـــورة على الصحة. ويمكن اعتبار الجهل سببا محتملا للعيوب في كثير من المنتجات مثل بعض أنواع العقاقير والسيارات والألعاب التي بينت أنها ضارة. السيارات مثلا تخضع لعـــدد كبير من عمليات الفحص والاختبار قبل التسويق، ولكن نجـــد أن عـــالم الســـيارات تعرض للاهتزاز عندما قامت عائلات ثلاث بنات مراهقات بإقامة دعوى على شـــركة فورد للسيارات بالتسبب في وفاة بناتهم بسبب العيب في تصميم إحـــدى موديـــلات ١٩٩٣م. حيث ذكرت في الدعوى أن مكان تنك البنـــزين كان ســـبب حـــدوث حريق في السيارة بعد صدمها من الخلف، وقد اضطرت الشركة إلى أن تدفـــع مبلغـــا كبيرا من المال للضحايا بعد محاكمة طويلة وعلنية.

٤- الضغوط للحصول على ربح في بيئة منافسة:

من الأسباب المهمة وراء السلوك التسويقي اللامسؤول ما يرتبط بتطبيق النظام الاقتصادي السائد. فالمدراء التنفيذيون في معظم الصناعات تقريبا يقعون تحت ضغوط كبيرة للحصول على حصة أكبر من السوق، وتجاوز أرقام مبيعات السنة الماضية. وكنتيجة إلى ذلك يميل بعض مدراء التسويق إلى الخداع والاستغلال. ومن المرجح أن معظم النشاطات اللامسؤولة تنبثق عن الضغوط التنافسية أكثر من انبثاقها عن الرغبة في غش العميل. فالتعديلات التي تجري على الصناديق للإيحاء بأنها تحتوي كمية أكبر من الواقع، والدعاية المبالغ فيهان والأسعار الخداعية وغير ذلك كثير من الممارسات اللاأخلاقية يمكن أن تكون مرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالضغوط للحصول على الأرباح.

إلا أن نفس الضغط للحصول على الربح والذي يترتب عليه بعض النشاطات التسويقية غير الصحية يولد نتائج إيجابية أيضا. فمعظم أن لم يكن كل الطاقة الإدارية التي يولدها هذا الضغط يؤدي إلى إدخال تحسنات مهمة على البضاعة وتقديم خدمات أكثر وأفضل ومنافع أخرى للمستهلكين.[١٤]

حركة حماية المستهلك

إن من أهم مخرجات التسويق هو رضى المستهلك ولكن السؤال الآن إلى أي مدى تم تحقيق هذا الهدف؟

وصلت احتياجات المستهلكين ذروتها في فترة الستينات والسبعينات، عندما انتشر استخدام عبارة حركة المستهلكين للإشارة إلى حالة عدم الرضى عن ممارسات ونشاطات التسويق. ويشير المصطلح على وجه التحديد، إلى الجهد المنظم للأفراد والوكالات العامة والخاصة وبعض القطاعات التجارية لحماية المستهلكين من الممارسات الخاطئة مثل عدم كفاية المعلومات عن المنتج، الدعاوي غير الأمينة، والضمانات المضللة. ويرتبط الاصطلاح أيضا بالحركات الهادفة إلى علاج مشاكل اجتماعية أخرى مثل التلوث وعدم العدالة الاقتصادية.

ومع نمو وتطور حركات المستهلكين. استغل العاملون في وسائل الإعلام الفرصة لاستقصاء الشكاوى التي يقدمها القراء والمشاهدون والتي هي غالبا ما تنطوي على الجانب التسويقي من الأعمال التجارية. إن النشيطين في مجال حماية المستهلك من أمثال رالف نادر ظهروا عدة مرات على التلفزيون للحديث عن بعض الأخطاء التسويقية المحددة. والكثير من السياسيين الذين يدركون اهتمامات الناخبين في هذه المسائل قدموا مقترحات قوانين تهدف إلى حماية المستهلك من أساليب التسويق المخادعة.[٣]

ومن أسباب الزيادة الواسعة في عدد وتنوع القوانين الصادرة لحماية المستهلك فشل مدراء التسويق في تلبية المسؤوليات الاجتماعية. وتتمثل العملية في المجتمع كالتالي: إذا لم يستطيع المدراء مع مرور الزمن تلبية ما يرى المجتمع أنه مسؤوليات اجتماعية تقع على عاتق المدراء، فإن المجتمع ومن خلال العملية الديمقراطية يعمل على إصدار القوانين التي تلزم المدراء بأداءها.

إن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأخلاق، المرتبطة بما هو جيد وما هو رديء، وما هو صح وما هو خطأ. إن الأخلاقيات ليست علما وهناك عدد قليل من مقاييس السلوك الأخلاقي المقبولة عالميا. وبالرغم من ذلك، ومع مرور الزمن، قد يتطور اتفاق عام بشأن اعتبار بعض ممارسات التسويق ممارسات غير مسؤولة. فمثلا، لو افترضنا وجود مؤسسة تعمل في حدود القانون تماما فهل تتحمل المسؤولية الاجتماعية عند قولها

١- إن المنتج يؤدي عملا أكثر مما هو واقعي.
٢- الوعد بشيء مجانا عند شراء سلعة أخرى في الوقت الذي لا يقدم أي شيء بالمجان حقيقة.
٣- إجراء مقارنات خادعة لمنتجاتها مع منتجات المنافسين.
٤- الفشل في أشعار المستهلكين بالقيمة الغذائية المنخفضة نسبيا في بعض منتجاتها مثل المشروبات وغيرها.

الخلاصة

يتمثل مفهوم التسويق في سياسة وضع احتياجات ورغبات المستهلكين في المقام الأول. ويشير المنطق إلى أنه إذا وضعت اهتمامات المستهلك في المقام الأول في جميع الأوقات، فلن تكون هناك حاجة لحركات حماية المستهلك وما يترتب على ذلك من قوانين وأنظمة وانتقادات موجهة إلى التسويق.

ومثلما يمكننا القول أن الاتحادات تتولد عن حالات فشل الإدارة. فإنه يمكن القول أيضا أن حركات المستهلكين ناتجة عن فشل الإدارة. فالخداع في الأسعار والتعبئة والدعاية والضمانات تقوم نوعا ما على افتراض أن بالإمكان خداع المستهلك.(١٢)

يوجد في معظم المجتمعات مثل شائع يشبه القول بأن "الأمانة هي أفضل سياسة" ولكن ليس هناك من مجتمع كبير أمين تماما في جميع الأحوال، وبالنسبة لجميع الأشياء. وأكثر ما يظهر الخداع في الأسواق حيث يدفع الناس أموالهم مقابل السلع. ومع ذلك نجد أن معظم أعمالنا التجارية الناجحة تعتبر أمينة مع المستهلكين. ولم ينجح سوى عدد قليل نسبيا من الشركات في استغلال الناس.

المراجع

1- Afred, R., "How to use market share measurement", Harvard Business Review, Jon, 1989, p.92.

2- David, J Marketing today, ILL, Horcourt Brace, Inc., 1999, p.114.

3- Fred rich, W. "Does Business Misundestand Consumism", Harvard Business Review, (October, 1992) P.32.

4- Greenberg, A, Effectve Financial Management, Tx, North Texas State Universithy, 1992, p.225.

5- Homer, Kriple, "Economic Development" Economic Review, Vol, 44, (march, 1989), p.93.

6- James, M., "A Strategic Framework for marketing Control", Journal of Marketing, April, 1987, p.12.

7- Jessamon, D, Economics, N, Y, Green-wood Press, Inc, 1987, p.62.

8- Leland, B, Economics of Developing Nations, 3d, ed, N.J, Englewood Cliffs, 1992, p.189.

9- Parten, M. and other, consumer behavior, N.J. Harbu and Brothers, Inc., 1987, p.365.

10- Philip, Kotler, Marketing Management, N.J, Prentice-Hall, Inc., 1992, p.729.

11- Robert, D., Social Marketing, Business and Society Review, (Supring, 1986), p.77.

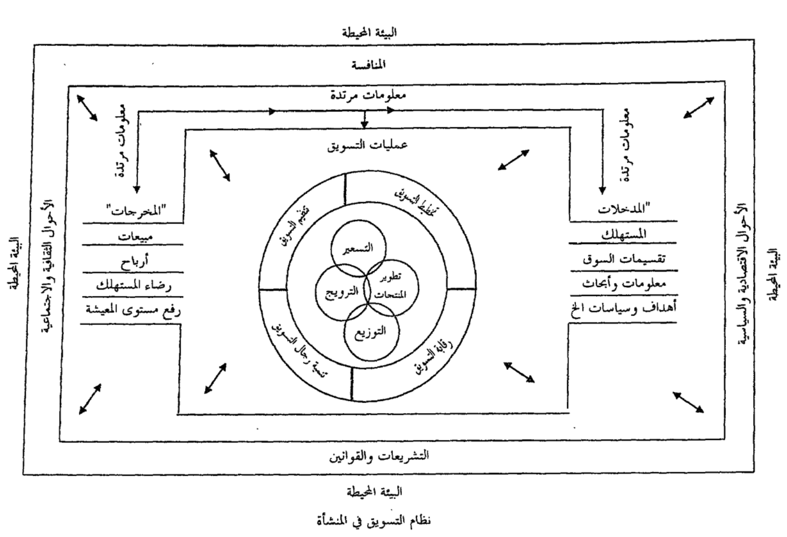
12- Seymour, B, Principle of Marketing, Magrew-Hill Book Co, 1985, p.78.

13- Shuchman, A., The Marketing Audit, N.Y., American Management Association, 1988, p.65.Tull, Donald, Social Marketing, Tx, Intext Educational Publisher, 1986, p.131.

14- Waller, G., Economic Development. ILC. Engle-Wookd, Inc. 1988, p.60.

الباب السادس

نظام معلومات التسويق



نظام التسويق في المنشأة

الفصل الأول

نظام معلومات التسويق

أهداف الفصل

- التعريف بنظام المعلومات.
- تحديد المتغيرات التي تؤثر على النظام.
- تصميم نظام لمعلومات التسويق.
- التعريف بالتقارير التسويقية.
- بيان أنواع التقارير التسويقية.
- شرح مراحل إعداد التقارير التسويقية.

نظام معلومات التسويق

معظم نجاح موظفي التسويق متوقف على تقييم ظروف السوق، لذلك فإننا أعطينا اهتماما خاصا لمشاكل قياس السوق وتحليل سلوك المستهلك. إن تركيب قياس السوق يتم التعبير عنه من خلال التنبؤ بالمبيعات والذي هو أداة قياس السوق وهو أداة مهمة في التخطيط التسويقي. وأن جمع وتحليل معلومات عن الكلفة بطريقة صحيحة يعد متطلب سابق لإدارة تسويقية فعالة. يتضح لنا مما سبق، أهمية قيام الإدارة بجمع وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات المناسبة. وفي هذا الفصل سنولي اهتمامنا لمشاكل وأساليب محددة لإدارة المعلومات أو البيانات، وسيكون هدفنا اقتراح إمكانية استعمال أنظمة ونماذج معلومات التسويق لتطوير نوعية اتخاذ القرارات.

طبيعة نظم المعلومات

في الآونة الأخيرة ظهرت الحاجة إلى مدخل أشمل وأعمق لجمع وتحليل البيانات ممثل بكلمة "نظام" النظام يحتوي على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض بحيث ترى ككل. ويعرف قاموس وبستر الكلمة كالتالي: "كل منظم أو معقد أو ترابط أشياء أو أجزاء لتشكل كلا" هذا الكل مختلف عن الأجزاء المكونة له" نحن نستعمل في مناقشاتنا أو أحاديثنا اليومية مصطلحات مثل نظام سياسي، نظام كوني، نظام هاتف، منظمة صواريخ، نظام معالجة البيانات...الخ. هذه النظرة تساعدنا على فهم العلاقات بين الظواهر المعقدة. وبالتالي فإنه يكون باستطاعتنا تصول الكل أكبر من أجزائه".

يتكون النظام من أنظمة جزئية. نظام الأعمال يحتوي على نظام تسويق كأحد مكوناته والآخر يحتوي نظام توزيع. أنه من الضروري فهم وظيفة الأجزاء لكي نفهم وظيفة النظام ككل.

عندما نتحدث عن نظام ومعلومات التسويق فإننا نفهمه على أنه انتقاء وتحليل

وتدفق لمعلومات مجمعة من مصادر داخلية وخارجية لهدف اتخاذ القرار. ولكن يتم التنظيم والتخطيط والسيطرة على برنامج التسويق فإن المنفذين بحاجة إلى نظرة كاملة عن متطلبات معلوماتهم.(١٢)

كيف يمكن لشخص تصميم نظام معلومات التسويق؟

لأن هناك جزءاً كبيرا من الضغط لإيجاد إدارة أفضل للمعلومات فإن هناك اتجاها لربط أنظمة المعلومات بالحاسب. لكن المتخصصين في أنظمة المعلومات ركزوا على الحاسبات وبرامجها (Software, Hardware) لإدارة المعلومات. وبالتأكيد فإن على المرء أن يعرف بأن الشركة يمكنها ويجب عليها أن تصمم نظام معلومات التسويق حتى في غياب وجود الحاسب، وبالرغم من ذلك فإن نشوء أنظمة المعلومات قد فرض بقوة نتيجة لتطور تكنولوجيا الحاسب.

ويؤكد هاربر ذلك بقوله:

"دراسة أنظمة المعلومات لا تعني دراسة الحاسبات. أنها دراسة كيف يمكن للمؤسسة الاتصال بالمعلومات ومعالجتها حتى تزيد من فعالية الإدارة والأهداف الأخرى للمؤسسة. وفي الحقيقة، أن المؤسسات لم تعط أنظمة المعلومات الأهمية اللازمة إلا بعد أن بدأت تأخذ الحاسبات بعين الاعتبار، أن مرونة وقوة الأداء الجديدة بالإضافة إلى تكلفتها العالية جعلت الإداريين يفكرون ولأول مرة في تخطيط مصادر معلوماتهم ووظائف معالجتها بشكل رسمي"(١١).

تحديد البيانات وتحليل القرار

يجب أن تجمع المعلومات لهدف اتخاذ القرار وبناء على ذلك فإن أول خطوة يجب اتخاذها لتصميم نظام معلومات التسويق هي فحص نوع القرارات التي يتخذها مدراء التسويق. الأسئلة التالية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام المعلومات التسويقي:

- متى يتخذ القرار؟
- كم عدد القرارات عادة؟

- ما مدى خطوة القرارات الخاطئة؟
- كيف يؤثر قرار معين على القرارات الأخرى؟
- ما هي المعايير التي استخدمت في اتخاذ القرار؟
- كم يجب أن تكون دقة ووقتية البيانات لكي يتم اتخاذ القرار؟

إن الإجابات على هذه الأسئلة يجب أن توصل إلى وصف واضح لمدى حاجة المؤسسة للمعلومات، وعملية اتخاذ القرارات والذي لا جدال فيه هنا أنه لا يوجد شيء يدعي نظام معلومات تسويق عام وشامل. فكل قسم تسويق له مشاكله الفريدة، وأسلوب إداري وهيكل مؤسسي فريد. وهذا يعني أن المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار تختلف حسب حجم الشركة ومدى المركزية فيها ونوع الإنتاج وتغطيتها السوق، وأفضل شيء يفعله الإنسان هو أن يعترف بعدد من المتغيرات العالمية التي تؤثر على تصميم كل أنظمة معلومات التسويق. فكيفية تفسير هذه المتغيرات وكيفية تصميم نظام معلومات بشكل نهائي هي أمور فريدة لكل مؤسسة.(١٤)

متغيرات هامة

في الفقرات التالية بعض المتغيرات وليس كلها التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام معلومات التسويق:

متى نحتاج لنوع من المعلومات وكم مرة؟ إن تزويد المعلومات يكلف المال ولذلك يجب على المرء أن يوازن بين تكاليف المعلومات التي تجمع حالياً وبين الفائدة المرجوة من زيادة الدقة. لكن كلا من التكاليف والفائدة لا يمكن قياسها بدقة ففي الوقت الذي يستطيع فيه مدراء التسويق تحديد تكاليف تنبؤ ربع سنوي بالمبيعات فإنهم في ذات الوقت غير قادرين على تحديد تكلفة الفرصة الممثلة بفقدان المبيعات أو التخطيط الضعيف.

أما بالنسبة للوقت فإنه يجاب عنه عادة بالتخطيط الفريد للمؤسسة وبسيطرتها وعمليات اتخاذ قراراتها. ويمكن رؤية ذلك بوضوح من خلال التنبؤ بالمبيعات السنوية وحصة المبيعات الشهرية في المنطقة والتقارير الأسبوعية الواردة عن المنفذين. وهناك

أمور مهمة أخرى منها نماذج المبيعات الفصلية والدورية والآفاق البعيدة في التخطيط.

إلى أي مدى يجب أن تكون المعلومات دقيقة؟ كما هو الحال مع التوقيت، هـذا المتغير يتأثر بالتكاليف ويمكننا عادة زيادة دقة المعلومات بزيادة المال المصـروف لهـذه الغاية، لكن الدقة لها شيء آخر غير تكاليف جمع المعلومات، هذا الشيء الآخر هـو أن جمع المعلومات يستغرق وقتا وهذا يعني أن التأجيل من أجل الحصول علـى دقـة في المعلومات هو كلفة أيضاً. ولهذا فإن السؤال الذي يتعلق بالدقة يجب أن يجاب عليه بما يترتب عن عدم الدقة، فعلى سبيل المثال، الرأس مال المادي المخصص لمصنع أو معدات جديدة أو لحملة إعلامية يحتاج إلى معلومات دقيقة، وبالمقابل فـإن صـانع ملابـس تتناسب مع الموضة يمكنه أن يضيف نوعا جديدا إلى الاتجاه الموجود حاليا بمعلومـات قليلة. ذلك لأن النتائج التي تترتب على عدم دقة المعلومات يكون كبـيرا في الحالـة الأولى بينما يكون قليلا في الحالة الثانية(١٠).

تعديل نظام المعلومات الحالي

لأن معظم الشركات لديها نظام معلومات جاري فإن السؤال الذي يطرح نفسـه عادة هو "كيف يمكننا أن نعدل ونقرر النظام الحالي؟" إن التمييز بين تعديل نظام حـالي وبين البدأ من لا شيء في نظام جديد هو أمر مهم لأنه يعرفنا أن التجديد يجب أن يبـنى على المعلومات التقليدية، إن متخذي القرار هم بشر لهم عادات، والتغـير في شـكل تدفق ومصدر المعلومات يمكن أن يكون غـير ملائمـا وبشـكل تهديـداً للمركـز الاجتماعي، ويكون خطرا على مهارة ودور متخذ القرار. في هذه الحالة من الـلازم الحصول على دعم الإدارة العليا. لذلك فإن تطوير نظام لمعلومات التسـويق يتطلـب دعم الإدارة العليا التي بدورها يجب أن تدعم الطاقم الوظيفي الذي يجـب عليـه أن يشارك في عملية التقييم. يتطلب تصميم نظام معلومات تسويق إلى مدخـلات مـن المحاسبة، التمويل والإنتاج، البحث والتطوير، دائرة الموظفـين وإدخـال المعلومـات بالإضافة إلى مدخلات التسويق.

وضخامة هذا الواجب يؤدي إلى ملاحظتين في غاية الأهمية مرتبطتين بمشكلة التصميم !

أولاً: أن أكثر من محتمل أن تقوم المؤسسة بالعمل حسب خطة كبيرة، بحيث يتم الاستغناء عن النظام القديم كلية عند تطبيق النظام الجديد.

ثانياً: أو يجب على نظم المعلومات القائمة على أجهزة الكمبيوتر أن تدار جنبا إلى جنب مع النظم الأقدم لمدة ملائمة من الوقت غالبا ما تكون عام واحد.[١٢]

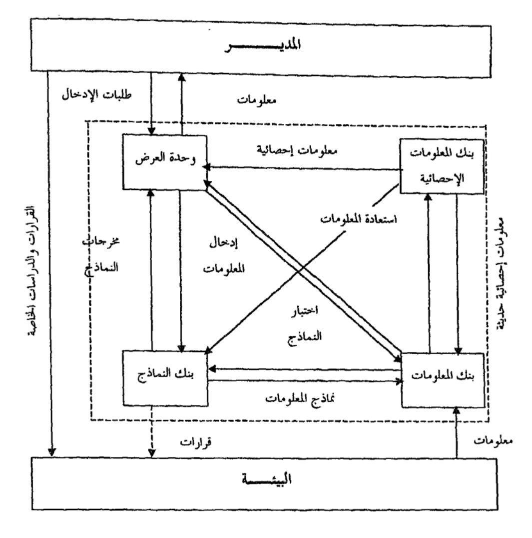
العناصر الأساسية لنظام معلومات التسويق

يمكننا أن نتعرف على عناصر أساسية معينة في جميع النظم القائمة على الكمبيوتر. فهي تحتوي على بنك معلومات، وبنك إحصائيات وبنك نموذجي وقدرة على الإدخال والإخراج، وقد أشار "ورنالد كوكس" إلى العلاقة المشتركة بين هذه العناصر ووظائفها تماما كالعلاقة بين المدير وبيئته.

ويوضح الشكل التالي مفهوماً للتصميم التركيبي لنظام معلومات تسويق ما- ولعلنا سوف نستخدمه لتوضيح العلاقة المشتركة بين بنك المعلومات والبنك النموذجي وبنك الإحصائيات وعناصر الإدخال والإخراج[٨].

- **بنك المعلومات**

ويعرف بنك المعلومات كمخزن، وقبل أن تعتمد الشركة على الكمبيوتر في تخزين المعلومات عن طريق الاسطوانات أو البطاقات، استخدمت التسجيلات والفيديو في تخزين هذه المعلومات، فمن أراد أن يرجع إلى معلومة ما كان عليه أن يستخرج المذكرة المناسبة أو الإحصائية أو السجل أو ما متوفر. تدخل المعلومات في البنك حسب فهم الإدارة لنوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. في الشكل التالي مصدر المعلومات هو البيئة وكما بين دونالد:



حدود نظام المعلومات

"إن البيئة لا تشمل حفظ السوق الخارجي والمعلومات التنافسية بل تشمل أيضاً المعلومات المرتبطة والمستخرجة من سجلات المؤسسة الداخلية".

وهذا يمكن أن يشتمل على معلومات مالية وتكاليف مناسبة، بالإضافة إلى معلومات التسويق التقليدية كما يجب على الإدارة أن تتخذ قرارين اثنين، حيث أن أجهزة الكمبيوتر لها قدرة محدودة على التخزين:

أولاً: على الإدارة أن تحدد نوع المعلومات التي سوف تكون معدة لاتخاذ القرارات المستقبلية ولذلك يجب أن تكون متوفرة في بنك المعلومات.

ثانياً: على الإدارة أن تتخذ قرارا خاصاً بمدى الحصول على المعلومات بشكل مجمع.

وفيما يتعلق بمسألة التجميع فإن كيفية الإجابة عليها بشكل قاطع سوف يؤثـــر على القدرة التحليلية في المستقبل. بشكل عام، فإنه يجب الموازنة بين الرغبة في التجميع الكامل للمعلومات والقدرة التخزينية الحقيقية.(٦)

- **وحدة العرض "المدخلات والمخرجات"**

وكما هو موضح في الشكل السابق فالمدير يمكنه أن يصل للمعلومات عن طريـق وحدة العرض وقد أسمينا هذه الوحدة (عنصر المدخلات والمخرجات) لأنها تمثل طريقـا ذو اتجاهين، ولهذا فإن المدير قد تدخل أو يسترجع المعلومات، واتخاذها كمرجـــع في المستقبل. هذه المعلومات يمكن أن تكون تنبؤاته عن حدث مستقبلي هام. وبشكل عام ومن ناحية أخرى، فنحن نعلم بأن تدفق المعلومات يقصد به وصول المعلومات بشـكل رئيسي من بنك المعلومات إلى المدير.

وتساعد أجهزة الكمبيوتر المشتركة الآخرين في المؤسسة من استرجاع المعلومـات وكمثال على لغة مسترجعة فإن لغة (Markeinf) قد صممت لتسهل للمنفذ استرجاع المعلومات والتحكم فيها وتحليلها. وهذا المدخل السريع لبنك المعلومات قـــد يشـــكل إرباكاً لمدير التسويق.

أما في نظام التوقيت الحقيقـــي (Real time system) "بواســـطة الأســـلوب التحادثي" فسوف يمكن المدير من:

١- تحليل المعلومات التي يريدها.
٢- بالشكل الذي يرده (على شكل جدول أو رسم بياني).
٣- مجمعة كما يريد.

وكل ذلك بشكل فوري أو لحظي.

إن هؤلاء الذين يجادلون حول مثل هذا النظام، يشعرون أن ذلك يضع عبئا غـــير ضروريا على المنفذ لتحديد متطلبات معلوماته، وأنه قد لا يحتاج لمثل هذه المعلومـــات التالية، وبالتالي فإن مثل هذا النظام غير عملي. وأيضا فإن الإدارة العليـــا لهـــا حريـــة

الوصول إلى المعلومات التي أنجزتها الإدارة الدنيا، وقد يكون تأثير ذلك عكسيا على العلاقات داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن الكلفة العالية للوقت الحقيقي للتخزين عامل مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار[٩].

- **بنك الإحصاءات**

باستخدام المعلومات الكلية أو الجزئية المخزنة في بنك المعلومات يقوم المنفذ بعمل عدد من العمليات الإحصائية المتكررة ضمن عملية تحليل المعلومات. وهذه العمليات قد تكون حسابية مثل تحديد معدلات أو نسب معينة وقد تكون البرامج جاهزة للكمبيوتر في بنك الإحصائيات لهذا الغرض.

على سبيل المثال، فإن المنفذ عندما يحصل على معلومات عن المبيعات في منطقة معينة من بنك المعلومات، فإنه يمكن له تحديد متوسط حجم الطلب ومدى تكرار الطلب، وعدد الحسابات المفتوحة عن طريق هذه المنطقة ولحساب الشركة ككل. ويقوم بنك الإحصاءات بالقيام بكل هذه العمليات الحسابية حسب أوامر المنفذ.

تقترح هذه الأمثلة بعض استخدامات الإدارة لبنك الإحصاءات وهناك بعض العمليات الإحصائية المعقدة يشتمل عليها بعض برامج الكمبيوتر الجاهزة لأغراض التحليل كتحليل الارتباط، والتحليل المميز، وتحليل العوامل، وتحليل التجمع...الخ.

علينا أن نلاحظ مرة أخرى عن طريق الرجوع إلى الشكل السابق بأن المعلومات المحللة عن طريق بنك الإحصاءات يمكن الوصول إليها بشكل مباشر عن طريق المدير من خلال وحدة العرض. وفي نفس الوقت من ناحية أخرى، قد يكون من الحرص والحذر وضع بعض هذه المعلومات المنتجة حديثا في بنك المعلومات لأغراض الرجوع إليها في المستقبل[٧].

- **بنك النماذج**

العنصر الرابع لنظام المعلومات هو البنك النموذجي وبمعنى عام فإن النموذج هو أي شيء يمثل شيء آخر وهنا علينا أن نفكر بنماذج الطائرات، نماذج الموضة، نماذج البيوت، وفي كل حالة فإننا نحصل على شيء غير واقعي وفي العقل فقط.

مدير التسويق، يملك عددا من النماذج الواضحة لعالمه في رأسه، فهو عنده نموذج يبين له ردة فعله عند تفكيره في حسم سعر ما، أو وضع ميزانية -دعاية أو تحسين سلعة ما، وعنده أيضا نموذج يحدد به التقييم المناسب ليوم بائع أو ميزانية إعلامية. ونموذج لسلوك المستهلك...الخ.

لعل الغرض الأساسي من نموذج ما هو فهم علاقات ما، أو أن استخدام نموذج ما كمساعد في عملية اتخاذ القرار، عن طريق توضيح المتغيرات المتخذة في هذا القرار. كما أن النماذج ترغم الإدارة على أن تركز على افتراضات ومعلومات، ولعل المنتوج الثانوي من عمل النماذج هو التمرين المعين في التحرك من نموذج ما مضمر (معلومات وافتراضات) إلى نموذج واضح وظاهر.

بنك النماذج -كعنصر- من عناصر معلومات التسويق- يسمح للمدير أن يختبر العلاقات والاستجابات في بيئة معقدة. بعض النماذج التي طورت لاستخدام بعض الشركات قد تكون سهلة نسبيا ولها تطبيقات واسعة، والبعض الآخر من النماذج يكون معقدا ويمكن الاستفادة منه في حل بعض المجموعات الجزئية في النظام ككل.

وإلى حد معقول فإن فكرة مشاركة المستخدم في التصميم لنظام معين مرغوبة بشكل كبير وبالمشاركة مع صانع النموذج فإن المستخدم قد يكتسب ثقة في قدراته. ولا يمكن لمديري التسويق أن يكونوا هم صانعي النموذج بل مستخدمين فقط لهذا النموذج، وحتى يصبحوا مستخدمين أذكياء لا بد لهم أن يكتسبوا معرفة ابتدائية بأساليب صنع هذه النماذج، وبشكل أولي فإن هذا قد يستدعي تطورا ما يبدأ من نماذج بسيطة بحيث يستطيع المدير أن يفهم كيف يمكن لافتراضاته أن تؤثر على نتائجه ثم ينتقل إلى النماذج المتقدمة.

ومرة أخرى وكما كان الحال مع بنك الإحصاءات فإن المعلومات الناتجة من بنك النماذج قد يتم الوصول إليها عن طريق المدير من خلال شاشة العرض.

وبعض المعلومات المخرجة من النموذج قد تستخدم من ناحية أخرى في التخزين في بنك المعلومات لأغراض الرجوع إليها في المستقبل[١٥].

- **مصطلحات نظام المعلومات**

Hard-Ware: عبارة عن المكونات المادية للحاسب ويتكون من عدة أجزاء وهي:

١- وحدات الإدخال ويمثلها لوحة المفاتيح.

٢- وحدات الإخراج ويمثلها الشاشة، الطابعة.

٣- وحدة المعالجة المركزية وهي الوحدة التي تتم معالجة المعلومات الواردة إلى الحاسب فيها وتتم فيها جميع العمليات الحسابية والمنطقية.

٤- وحدة الذاكرة وهي الجزء الذي يتم تخزين المعلومات الواردة إلى الجهاز فيه.

Soft-Ware: وهي عبارة عن البرامج الخاصة بالحاسب وهي تعتبر الجزء المتمم للجزء السابق Hard-Ware.

Time-Shared Computers: وهي عبارة عن أجهزة كمبيوتر ضخمة وذات سعة ذاكرة عالية وتكون الذاكرة الرئيسية مرتبطة بمجموعة من الأجهزة الفرعية "Terminals" وهذه الأجهزة الفرعية تمكن مستخدميها من استعمال الذاكرة الرئيسية في نفس الوقت وبنفس السرعة.

Markinf: لغة يتم استخدامها لاستدعاء معلومات معينة تخص مجموعة من الأشياء.

Conversational Mode: أسلوب لاستدعاء المعلومات يتم بواسطة التخاطب مع الجهاز عن طريق لوحة المفاتيح فمثلاً مستخدم الجهاز بإدخال العبارة التالية:

Can you please give me information concerning product A

فيظهر الكمبيوتر الإجابة التالية (على سبيل المثال).

Can you please be more Specific............

وهكذا تتم هذه العملية حتى يحصل مستخدم الجهاز على المعلومات التي يريدها.

نظام المعلومات المرتدة (التقارير التسويقية)

للتقارير التسويقية أهمية بالغة في نظام المعلومات المرتدة، وقد كثر استعمالها في المنشآت نظراً لتعقد الموضوعات محل البحث وتشعبها من جانب، وصعوبة الاتصال

الشخصي بين الإدارات المختلفة لعرض الآراء الشفوية من جانب آخر.

وتعتبر التقارير البيعية من أهم الوسائل الدارجة لجمع المعلومات اللازمة للرقابة على النشاطات التسويقية في المنشآت المختلفة. وذلك لعدة أسباب من بينها اتساع الرقعة الجغرافية التي تتم فيها العمليات التسويقة وبعدها عن المركز الرئيسي، وسرعة التنقل من مكان لآخر أو من عميل لآخر، وفي خلال ذلك يحصل رجال البيع على معلومات متنوعة عن طريق المشاهدة أو السمع أو التحدث، ومثل هذه المعلومات ينبغي أن تنقل إلى إدارة التسويق على الفور حتى يمكن الاستفادة منها عن طريق أما الاتصال الشفوي أو التقارير المكتوبة حسب ما تقتضيه الأحوال[1].

- **تعريف التقرير**

يعرف التقرير بأنه: "عرض للحقائق المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة معينة عرضا تحليليا بطريقة مسلسلة مبسطة وذكر الاقتراحات التي تتمشى مع النتائج التي يصل إليها العرض والتحليل"[٥].

- **أهمية التقارير التسويقية**

لاستخدام التقارير التسويقية أهمية بالغة لعدة أسباب من بينها:

١- أنها تعتبر وسيلة فعالة لنقل وتوصيل المعلومات والبيانات إلى إدارة التسويق حتى يتمكن مدير التسويق من اتخاذ قرارات تسويقية رشيدة.

٢- إن هذه التقارير تمكن إدارة التسويق من تقويم مختلف الأنشطة التسويقية حتى يمكنها اتخاذ القرارات التوجيهية والتصحيحية اللازمة.

٣- إن عملية إعداد التقارير التسويقية ذاتها تفيد في رفع مستوى كفاءة رجال التسويق، وتفيد في قياس مجهوداتهم أيضا.

٤- كذلك تعتبر التقارير التسويقية بمثابة سجلات، تحفظ بها المعلومات للسنوات المقبلة، حيث يمكن استرجاع هذه المعلومات عند الحاجة.

وفضلا عن الأسباب السابقة والتي تشكل إطارا للأهداف العامة من التقارير

التسويقية، فإن هناك أهدافا خاصة تتعلق بتقارير كل نشاط تسويقي فمثلا من أهداف التقارير البيعية على وجه الخصوص:

أ- أن يتعرف مدير المبيعات على أرقام المبيعات لكل سلعة من السلع ولكل منطقة ولكل عميل وذلك بصفة دورية حتى يتمكن من الاطمئنان على دخل المشروع حاليا ومستقبلا.

ب- حتى يتمكن من تقييم الجهود التي بذلها رجال البيع في تحقيق حصصهم البيعية وبالتالي على جهودهم في تحقيق الخطة التسويقية بصفة عامة، وكذلك التعرف على التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالشركة.

ج- وليتأكد أيضا من أن الشركة لم تتجاوز التكاليف التسويقية المعتمدة في الميزانيات التقديرية.

د- وتفيد التقارير إدارة المبيعات في التعرف على مشاكل رجال البيع وظروف المنافسة. وتذكر رجال البيع بواجباهم الأساسية وتجعلهم أكثر يقظة وتساعدهم في تطوير جهودهم البيعية(٢).

- **أنواع التقارير التسويقية**

يمكن تصنيف التقارير التسويقية بعدة طرق:

أولاً: يمكن تقسيمها على أساس طريقة عرضها أو تقديمها إلى:

تقارير شفوية مثال ذلك عندما يأخذ مدير التسويق رأي مساعديه مثل مدير المبيعات أو مدير الإعلان. أو تقارير مكتوبة وهي التقارير التي تكتب لتحفظ في سجلات خاصة يتم الرجوع إليها عند الحاجة.

ثانياً: يمكن تقسيمها حسب حجمها إلى:

تقارير إخبارية وهي تقارير تتعلق بمجرد عرض المعلومات والبيانات دون ذكر للمقترحات أو التوصيات.

أو تقارير تفصيلية وهي التي تتضمن بالطبع المقترحات والتوصيات بالإضافة على البيانات والمعلومات التسويقية.

ثالثاً: ويمكن تقسيمها على أساس الشكل إلى:

تقارير رسمية حيث يتبع في إعدادها إجراءات وقواعد معينة وتأخذ شكلاً محدداً.

بينما التقارير غير الرسمية تكون على شكل مذكرة ولا يتبع فيها قواعد أو إجراءات معينة.

رابعاً: يمكن تقسيم التقارير على أساس درجة الانتظام في تقديمها للإدارة إلى تقارير دورية أو خاصة:

حيث تقدم التقارير الدورية لإدارة التسويق في مواعيد محددة وفق نماذج محددة وتشمل موضوعات تهم الإدارة.

بخلاف التقارير الخاصة التي تعالج موضوعا خاصا محدداً ويمكن طلبها أو رفعها للإدارة في أي وقت وعند الحاجة[٤].

وتتوقف البيانات التي تسجل في التقارير التسويقية على احتياجات جهاز إدارة التسويق في المنشأة. فمثلا مدير المبيعات يحتاج غالبا إلى معلومات عن حالة المنافسة في السوق، والتحسينات التي تمت على السلع أو المنتجات المنافسة وكذلك الحملات الإعلانية التي يقومون بها. كذلك فإنه يهم مدير المبيعات التعرف على مدى تغطية رجاله للمناطق البيعية المختلفة ومدى اهتمامهم بتوزيع مختلف المنتجات التي تصنعها الشركة. فضلا عن ذلك يحتاج مدير المبيعات إلى معلومات أو بيانات عن المبيعات اليومية من كل صنف (كمية وقيمة) موزعة حسب المناطق أو العملاء أو حسب رجال البيع والإنتاج اليومي من كل صنف، ورصيد المخزون اليومي من كل صنف والأرقام التقديرية للمبيعات لكافة الأصناف وأرقام مبيعات السلع المنافسة المماثلة. كل ذلك بالكمية والقيمة فضلا عن حاجته إلى معرفة المصروفات التي تكبدها لتحقيق المبيعات الفعلية.

وتصاغ هذه المعلومات من خلال عدد من التقارير نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر:

١- تقرير يومي يوضح كمية المبيعات اليومية والإنتاج والمخزون.

٢- تقارير شهرية عن المبيعات موزعة حسب العملاء والمناطق، ورجال البيع، والسلع المختلفة.

٣- تقارير شهرية تحليلية نسبية (أي بالنسبة) لكافة المبيعات الشهرية.

٤- تقارير شهرية مقارنة للمبيعات الفعلية بالمقدرة أو بالمنافسين...الخ.

٥- تقرير شهري عن كافة بنود المصروفات المختلفة موزعة حسب الحاجة.

٦- تقارير دورية عن المنافسة. عن شكاوى العملاء. عن الإعلانات وعن المركز الائتماني للعملاء أو عن العملاء المحتملين، أو زيادة العملاء الحاليين[٢].

- **خطوات إعداد التقرير التسويقي**

قبل أن نتحدث عن إعداد التقرير التسويقي علينا أن نتعرف على قارئ التقرير. فقارئ التقرير يمكن أن يكون شخصا أو أكثر، متخصصا أو غير متخصص، لذا نجد أن التقرير الذي يناسب شخصا قد لا يناسب شخصا آخر ويعود ذلك إلى الاختلافات الفردية في الثقافة والمعرفة والجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية...الخ.

لذلك على معد التقرير أن يأخذ بعين الاعتبار من هو قارئ التقرير؟ وأن يصيغ تقريره بحيث يوصل المعلومات التي يريدها بالكيفية التي يرغبها القارئ ويفهمها. وأيا كان قارئ التقرير التسويقي فهناك بعض الخصائص المشتركة التي يمكن مراعاتها عند إعداد التقرير.

أولاً: أن جميع المدراء (قراء التقرير) يعنيهم أن ينتهوا من التقرير بأسرع ما يمكن، إذ كلما كان التقرير موجزا كلما كان أكثر فاعلية.

ثانياً: أن الجميع لا يعنيهم أن يركز التقارير على مواضيع جانبية أو تفصيلية أكثر من حاجتهم لها، لذلك على كاتب التقرير أن يركز على صلب الموضوع.

ثالثاً: أن الجميع يهمهم دقة وسلامة وصحة المعلومات التي تقدم لهم. والوصول إلى نتائج منطقية موضوعية ومؤيدة[٣].

والآن ننتقل إلى الحديث عن خطوات إعداد التقرير التسويقي.

أولاً: تحديد أبعاد المشكلة التسويقية

بداية يتوجب على معد التقرير أن يتعرف على أبعاد المشكلة التسويقية، ويمكن

أن يتم له ذلك من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال الاتصال بالأشخاص الذين لهم علاقة أو دراية بالمشكلة. هذه الأطراف تسهل عملية التعرف على الأسباب أو العوامل التي أدت إلى هذه المشكلة، وبالتالي التعرف على الاحتياجات اللازم تغطيتها من أجل حلها.

ثانياً: جمع ومراجعة وتجهيز البيانات

يمكن الحصول على البيانات والإحصاءات والمعلومات اللازمة للتقرير من السجلات اليومية لإدارة التسويق. كذلك يمكن جمع المعلومات من مصادرها الأولية عن طريق البحث والدراسة المباشرة للمشكلة وفقا لخطة سبق وضعها. أما بالنسبة للمعلومات التي يتم جمعها من المصادر الثانوية كالسجلات فينبغي التأكد من صفة الترابط والدقة للمعلومات بحيث تمثل سندا يمكن أن يعاون في دعم النتائج التي يتوصل لها التقرير.

ثالثاً: ترتيب وعرض البيانات

بعد أن يتم جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها ينبغي أن يتم عملية الترتيب لها وعرضها بشكل جذاب تؤدي إلى فهم قارئ التقرير لها. ويمكن أن يتم ترتيب المعلومات وفقا لنظام البطاقات حيث أن كل بطاقة تحمل في أعلاها عنوان الموضوع الخاص بها، ومن ثم تنظم هذه البطاقات التي تحتوي على المعلومات لتصل إلى الهيكل العام للتقرير.

كذلك نجد أن بعض المعلومات والبيانات إحصائية في طبيعتها وينبغي عرضها وفقا للأساليب الإحصائية المتعارف عليها من رسوم بيانية أو جداول أو أشكال. وعموما فإن الهدف النهائي لهذه العملية هو وضعها في أفضل صورة وتمكن قارئ التقرير من الاستفادة منها في اتخاذ قراراته.

رابعاً: النتائج والتوصيات

على كاتب التقرير أن يعتمد في النتائج والتوصيات على الحقائق المتوافرة لديه

والتي يتحقق فيها: الحيدة، وعدم التحيز والدقة الواضحة، وأن يعرضها في شكل مختصر أو مفصل طبقا لطبيعة قارئ التقرير. كذلك فإن عليه أن يدرس إمكانية تنفيذ هذه التوصيات من عدمها. سواء من الناحية العملية أو ناحية قبول الإدارة العليا لهذه التوصيات. وعلى كاتب التقرير أن يتذكر عدم وضع حلول كثيرة تربك قارئ التقرير، بل يختزلها إلى اثنين ويرجح أحدهما مع بيان الأسباب والأسانيد التي دفعته لاختيار هذا الحل الذي أوحى بتطبيقه.

خامساً: صياغة التقرير

تعتبر هذه آخر خطوة في عملية إعداد التقرير. وعليه أن يلاحظ أن التقرير يجذب اهتمام القارئ (المدير) وأن يثير رغبته في قراءته كاملا. وأن يقوم بمراجعته وتصحيح الأخطاء اللغوية والمطبعية ويتأكد من سهولة قراءته وسهولة لغته وعموما عليه أن يلاحظ النقاط التالية عند صياغة التقرير ووضعه في شكله النهائي:

- عنوان التقرير أو موضوع التقرير مع اسم الشخص معد التقرير والجهة التي يتبع لها وتاريخ التقرير.
- إعداد ملخص عن التقرير.
- تحديد عناصر التقرير أو الهيكل العام.
- توضيح أسباب الحاجة إليه وأهدافه.
- عرض الموضوع في صلب التقرير من بيانات وتحليل لها.
- ضع المعلومات التي لا تمس الموضوع مباشرة في الملاحق[٣].

الخلاصة

وقبل أن نختم الحديث عن نظام المعلومات التسويقي علينا أن نتعـــرض لبعـــض الإرشادات أو القواعد العامة التي تفيد الكاتب في صياغة تقرير جيد، لأن ذلك يـؤدي إلى نظام معلومات تسويق فعال:

- على كاتب التقرير أن يتجنب الألفاظ الطنانة أو الجمل الفخمـــــة وأن يعتمـــد السهولة والوضوح.
- يجب أن يكون التقرير محددا ومختصرا بقدر الإمكان وتوفير وقت القارئ.
- يجب عدم الوصول إلى نتائج غير منطقية أو غير مؤيدة ويتجنب الأخطاء أيا كـان نوعها.
- يجب تقديم التقارير في أوقاتها المناسبة ومراعاة عدم كثرتها أو قلتها.
- أن يتعرف على قارئ التقرير وتحديد احتياجاته من التقرير وتوقعاته منه.
- من الضروري أن يكون موضوعيا غير متحيز.
- اجعل القارئ يشعر بأنه حصل على ما هو مفيد وفي شكل جذاب وأنيق يشـــده للقراءة والمتابعة[٤].

المراجع

المراجع العربية

١- الدكتور حسن توفيق، إدارة المبيعات، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٦، ص٥٥٠.

٢- الدكتور عاطف عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ذ ١٩٧٤، ص٣١٣-٣١٦.

٣- عبد الرزاق حسن، التقارير، معهد الإدارة العامة، الرياض، مذكرة غير منشورة، ١٩٩٥، ص٤٨٦.

٤- الدكتور علي عبد المجيد، إدارة المشتريات والمخازن، مطبعة قاصد خير، القاهرة، ١٩٧٥، ص٥٠٦-٥١٦.

٥- محمد رفيق البرقوقي ويونس أحمد البطريق، السكرتاريا، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩١م،ص١٢٦.

المراجع الأجنبية

6- Bernard, Berelson, Marketing Information System, N.J., The free Press, 1990, p.224.

7- David B., Management Science in Markting, Englewood Cliffs, N, Printice-Hall, Inc, 1985, p.18.

8- Donald F.Cox, How to bulid a Marketing information Systems Harvard Business Revew, XLV, No.3 (May-June, 1987), p.149.

9- F.G.Withington, "The use of Computer in Business Organisation". Reading Mass, Addition-Wesly Publishing Co, 1988, p.3.

10- Greenbeng, Barntt, Marketing Research, ILL, Ricahrd D.Irwin, Inc, 1990, p.63.

11- Harper, W., Marketing Research, ILL, Homewood, Inc, 1988, p.93 .

12- Myrill, A., Essentials of good research, N.Y, Greenwookd, Inc., p.87.

13- R. A. Ackoff, Management Misinformation systems, Management Science, (Dec, 1983), p.147.

14- Schoner, B.Information Systems and Decision Marking New York John Willy inc, 1990, p.33.

15- Steilen, Charles, A Guide to Marketing Information, Alanta, Admar Boods, 1982, p.132.

الفصل الثاني

التدقيق الاستراتيجي للاستراتيجيات التسويقية

أهداف الفصل

- تحديد المقصود بالاستراتيجية التسويقية
- تعريف التدقيق الاستراتيجي.
- إيضاح أهمية التدقيق الاستراتيجي لرفع الكفاية التسويقية.
- بيان خطوات التدقيق الاستراتيجية.
- التزويد بأمثلة لأسئلة التدقيق الاستراتيجي المقترحة.

التدقيق الاستراتيجي

للاستراتيجيات التسويقية*

الآن وبعد أن اكتمل بناء نظام التسويق الحديث فإن مثل هذا النظام يحتاج إلى مراجعة مستمرة وإلى تحديث، حتى يبقى هذا النظام فعالا وناجحا، لذلك يقتضي أن نشرح الآن التدقيق الاستراتيجي لنظام التسويق واستراتيجياته.

المقصود بالاستراتيجية التسويقية

يختلف المقصود بالاستراتيجية التسويقية من كاتب إلى آخر وبالتالي اختلفت تعريفاتها، ولقد تم دراسة هذه التعريفات المتعددة وخلص منها إلى التعريف التالي:

"بأنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة".

ويتميز هذا التعريف بالاستراتيجية التسويقية بتحديد خصائصها أو صفاتها التالية:

١- اعتبار الاستراتيجية التسويقية وسيلة لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.

٢- اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزء وتشتق من الاستراتيجية العامة للشركة.

٣- تركز الاستراتيجية التسويقية على عناصرها الأربعة من تطوير المنتجات إلى تسعيرها وترويجها ثم توزيعها.

٤- تأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة وتعمل على تقوية مركز الشركة التنافسي.

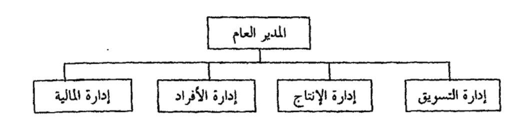
٥- وعموما تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التي يتوقع حدوثها في بيئة الشركة. (٦،ص٤).

يتطلب استخدام/ تطبيق مفهوم إدارة التسويق استراتيجيا أن يكون المسؤول عن هذه الإدارة عضوا رئيسيا في مجموعة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة،

---

* نشر في مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل.

كما يجب أن يعاد النظر في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يعاد ترتيب وضع إدارة التسويق في موقعها الملائم في هذا الهيكل ليكون على قدم المساواة مع باقي الإدارات الأساسية في الشركة وذلك على النحو التالي:



وربما يلزم وضعها في مستوى أعلى إذا بلغت الشركة مرحلة متقدمة في تطبيق مفهوم التسويق الحديث (٧، ص١٠٩).

كما لا يمكن إدارة التسويق استراتيجيا إلا إذا توافرت المعلومات التفصيلية عن الأوضاع الداخلية والخارجية بحيث يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي قد تؤثر على أو تساعد في صياغة وتنفيذ كل من أهداف واستراتيجيات إدارة التسويق والمنظمة ككل.

التدقيق الاستراتيجي

تهتم كثيرا من المؤسسات أو المنظمات خاصة تلك التي تنتج سلعا تباع للمستهلك بأن يكون لها استراتيجية تسويقية، تشتق من الاستراتيجية العامة للمنظمة، ذات أهداف وسياسات واضحة المعالم يمكن تحقيقها. ولا تصاغ تلك الاستراتيجية التسويقية بما تتضمنه من أهداف إلا بعد دراسة ومعرفة أوضاع المنظمة الداخلية والخارجية من كافة الجوانب التسويقية والإنتاجية والمالية والبشرية، مع التركيز على الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالاستراتيجية التسويقية مثل المستهلك والسوق والمنافسين...الخ، لذلك يعتبر كل من السوق والمستهلك موارد (أصول) استراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة من خلال استراتيجية تسويقية مصاغة بشكل جيد مع حسن تنفيذها من خلال الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي، ويتطلب التأكد من نجاح

الاستراتيجية التسويقية، أي مدى الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد التسويقية استراتيجيا، أن يكون هناك تدقيقا استراتيجيا مستمراً (Strategic Audit)(١، ص٢٩٢).

فما هو التدقيق الاستراتيجي التسويقي؟

هو تدقيق أو مراجعة شاملة ومنظمة ودورية لإدارة التسويق. يشمل هذا التدقيق/ المراجعة تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة، التي صيغت في استراتيجية إدارة التسويق، لتحديد أو التعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية أو في تنفيذها، أي في إدارة أنشطة التسويقية، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجي في مجال التسويق (١٠،ص٣٢٩).

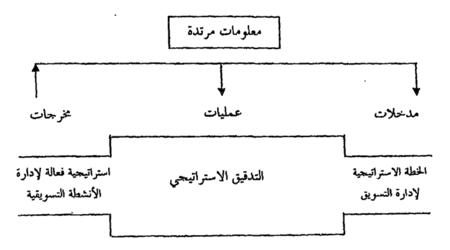
أهمية التدقيق الاستراتيجي في رفع كفاءة الاستراتيجيات التسويقية

من هنا يجب الاهتمام بالأنشطة التسويقية باعتبارها وسائل استراتيجية تستطيع أن ويجب أن تلعب دوراً أساسياً ورئيسياً في تنفيذ أهداف المنظمة. ويكون هذا الاهتمام فعالاً ومؤثراً إذا كان هناك استراتيجية لإدارة التسويق، أي إدارتها استراتيجيا، السؤال الآن كيف يمكن صياغة تلك الاستراتيجية لإدارة التسويق بحيث تدار تلك القوى استراتيجيا كأصول استراتيجية.

تنحصر الإجابة على هذا السؤال في القيام بتقييم شامل وتفصيلي لكل من الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة، ولإدارة التسويق على الأخص ولمعرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة من ثم صياغة استراتيجية للتسويق في ظل تلك النقاط بما تتضمنه تلك الاستراتيجية من أهداف وسياسات، ومما لا شك فيه أن تلك الاستراتيجية سوف تصاغ في ظل المتوافر حالياً والمطلوب مستقبلاً من الأنشطة التسويقية.

المهم هنا ليس فقط صياغة استراتيجية للتسويق بل وأيضا تنفيذها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها تلك الاستراتيجية من حيث استغلال تلك الأنشطة بكفاءة وفعالية للوصول إلى الفعالية التنظيمية. يتطلب التأكد من مدى النجاح في تنفيذ

الاستراتيجية بما تضمنه من أهداف أن يكون هناك تدقيقاً استراتيجيا (Strategic Audit) مستمراً لها أثناء وبعد تنفيذها للتأكد ولمعرفة هل فعلا تطبق استراتيجية التسويق للوصول إلى الأهداف المرجوة في هذا المجال؟ أي هل فعلا يدار التسويق استراتيجيا أم لا؟ ومن ثم معرفة نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية. قد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر، إذا كان ذلك ضرورياً، في كيفية إدارة الأنشطة التسويقية استراتيجيا أو إعادة صياغة استراتيجية الأنشطة التسويقية. (١٠،ص٢٢).



ويسعى التدقيق الاستراتيجية في إدارة التسويق إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١- أين نحن الآن؟ تحليل ودراسة ومراجعة إدارة التسويق وهل هناك انحراف وما هي أسبابه وكيفية علاجه.

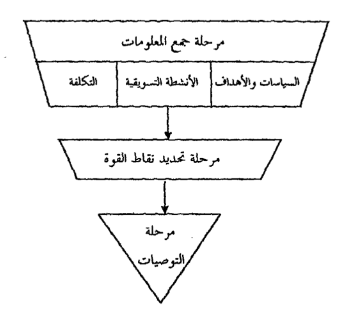
٢- أين نريد أن نكون أو ماذا نريد أن نحقق؟ أي تحديد الأهداف المرجوة من إدارة التسويق في ظل الإجابة على السؤال الأول.

٣- كيف نحقق ما نرغب فيه أو كيف نحقق هذه الأهداف؟ أي ما هي الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المطلوبة أو الملائمة لتحقيق هذه الأهداف.

٤- متى يجب أن نحقق هذه الأهداف؟ أي تخطيط الوقت ووضع الجداول الزمنية.

٥- ما هي تكلفة تحقيق الأهداف؟ وضع الميزانية المناسبة لكافة الأنشطة والبرامج لتحقيق الأهداف وتخصيص المبالغ اللازمة (١،ص٢٩٤).

خطوات التدقيق الاستراتيجي



يبدأ التدقيق الاستراتيجي بمقابلة بين مسؤول الشركة والمدقق التسويقي للتوصل إلى اتفاقية لوضع الأهداف، والتغطية النقدية، ومصادر المعلومات ونماذج التقارير وأخيرا وقت للتدقيق. ثم تجري عملية جمع للمعلومات حول السياسات والأنشطة التسويقية المختلفة وكلفتها.

وبعد انتهاء فترة جمع المعلومات، يقدم المدقق النتائج الأساسية التي حصل عليها من جمع المعلومات وتوصياته لإدارة الشركة. وأخيراً يقوم للمدراء بدراستها ومناقشتها واستيعابها وتطوير لعملية التدقيق التسويقي (١٢،ص٥٤٤).

الخطوة الأولى: جمع البيانات وتحليلها

إدارة التسويق تشيخ مثل أي كائن حي. ولكن كيف تظهر علامات الشيخوخة. وما هي المؤشرات التي تنبه الإدارة إلى الحاجة لتجديد شباب التسويق؟

إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض التالية، فالشركة بحاجة إلى تدقيق استراتيجي يقوم به خبير أو أخصائي تسويق.

- تدني المبيعات والأرباح.
- ظهور منافسين أقوياء.
- وجود بضائع راكدة أو تالفة.
- تدني خدمات الصيانة.
- كثرة المنازعات بين الموظفين وتدني الروح المعنوية لهم.
- تغير الظروف الاقتصادية في السوق.
- فشل الإعلانات.
- ارتفاع تكاليف الشراء أو المخزون.
- تقهقر نصيب الشركة من السوق إلى آخره(٣،ص٢٥٨).

إذا ظهر واحد أو أكثر من الأعراض السابقة فما العمل؟

تقوم الإدارة أو تتفق مع استشاري أو خبير التسويق للقيام بعملية التدقيق الاستراتيجي الذي يبدأ بجمع المعلومات وفقا للأصول المتعارف عليها مستخدما أما أسلوب المقابلة أو الاستبيان أو كلاهما. ومراجعتها ودراستها وتمحيصها ثم تحليلها تحليلاً علميا دقيقاً.

ويغطي التشخيص التسويقي عموما في هذه المرحلة المجالات التالية:

١- السياسات التسويقية.

٢- الاستراتيجيات التسويقية.

٣- التكاليف التسويقية.

١- السياسات التسويقية:

تعرف السياسة التسويقية بأنها مجموعة القواعد والمبادئ وأساليب العمل التي ترشد رجال التسويق في أعمالهم لتحقيق أهداف إدارة التسويق.

ويفيد وجود سياسة تسويقية في إيجاد مفهوما موحدا لأعمال الإدارة ولا تترك مجالا للاجتهاد الشخصي وبالتالي تقلل من التضارب في القرارات التسويقية ويصبح اتخاذ القرارات أمراً سهلاً.

وحتى تنجح السياسات التسويقية في تحقيق أهدافها ينبغي أن تكون واضحة ومحددة. وأن يتم شرحها لرجال إدارة التسويق وكذلك أن تتميز بالمرونة للاستجابة للمواقف المتغيرة وأن يتم متابعتها بصفة مستمرة (٢،ص١٦٧).

ويجب إجراء التدقيق الاستراتيجي للسياسات التسويقية ويمكن الاستعانة بالأسئلة التالية:

- هل أهداف التسويق واضحة وملائمة ومعروفة للجميع؟
- هل هناك سياسة عامة لإدارة التسويق وسياسات فرعية لكل قسم أو نشاط تسويقي؟
- هل هذه السياسات الفرعية منسجمة مع بعضها ومع السياسة العامة لإدارة التسويق والشركة؟
- هل هذه السياسات شاملة وواضحة للعاملين في إدارة التسويق؟
- هل هناك نظام حوافز مكتوب وواضح لرجال البيع؟
- هل هناك سياسات إعلامية محددة ومكتوبة؟
- هل هناك معايير أداء لكافة الأنشطة التسويقية؟
- هل يتم المتابعة للقرارات واتخاذ القرارات التصحيحية للأخطاء المكتشفة؟
- هل يتم تحديد الاحتياجات الوظيفية لإدارة التسويق وكيف يتم الاختيار والتعيين بها.
- ما مدة ثبات السياسات التسويقية؟
- هل هناك خطط لتدريب رجال البيع ورفع كفاءاتهم البيعية؟
- هل التخطيط للتسويق ينسجم مع الخطط العامة للشركة؟
- هل تؤخذ المنافسة عند وضع سياسات التسعير؟
- هل هناك سياسة لتطوير المنتجات؟
- هل سياسات التوزيع عادلة وواضحة للموزعين..الخ(١٢،ص٥٤٥).

٢- الاستراتيجيات التسويقية:

تحدثنا عن عناصر الاستراتيجيات التسويقية عندما شرحنا النظام التسويقي في المنشآت والتي تشمل:

أ- البيئة المحيطة بالتسويق.

ب- استراتيجية تطوير المنتجات.

ج- استراتيجية التسعير.

د- استراتيجية الترويج.

هـ- استراتيجية التوزيع.

وعند إجراء التدقيق الاستراتيجي لهذه الاستراتيجيات السابقة يمكن الاستعانة بالأسئلة التالية:

أ- البيئة المحيطة بالتسويق:

- ما هي التطورات الرئيسية للدخل والأسعار والمدخرات التي تؤثر على الشركة.
- ما هو السلوك الذي تتبعه الشركة كاستجابة لهذه التطورات؟
- ما هي التغيرات التكنولوجية التي تؤثر على الاستجابة التسويقية؟
- ما هي القوانين المقترحة التي قد تؤثر على الاستجابة التسويقية؟
- ما هي التغيرات التي تحدث للمستهلك وتؤثر على سلع الشركة؟
- ما هي قطاعات السوق المختلفة وأحجامها وأثرها على ربحية الشركة؟
- من هم منافسوا الشركة وما هي استراتيجياتهم وأثرها على الشركة؟
- هل تستخدم الشركة أفضل الأسس لقطاعات السوق؟
- هل يوجد نظام معلومات دقيق ومكتوب للسوق وللتسويق في الشركة؟
- ما هو موقف عامة الناس تجاه الشركة والسلع التي تنتجها؟...الخ (٨،ص٥٥).

ب- استراتيجيات السلعة:

- ما هي أهداف خطة الإنتاج؟ هل هذه الأهداف تبدو سليمة؟
- أي من المنتجات يجب التخلص منها وأيها يجب إضافته إلى السوق؟
- ما هو إدراك المستهلك لجودة السلع التي تنتجها الشركة؟
- ما هو التعديل الذي يجب عمله واللازم في التغليف؟
- هل هيكل الإنتاج يلبي حاجة المستهلك؟
- ما مدى رضى المستهلك عن السلع التي تنتجها الشركة؟ الخ.

ج- استراتيجيات التسعير:

- ما هي أهداف التسعير وخطواته؟
- إلى أي مدى يعتمد السعر على التكلفة والطلب والمنافسة؟
- هل يرى المستهلك أن السلع التي تعرضها الشركة تتناسب مع قيمتها التي عرضت فيها؟
- ماذا تعرف الإدارة عن مرونة السعر والطلب عليه وعن أسعار المنافسين وسياسة التسعير؟
- إلى أي مدى تكون سياسة التسعير ملائمة مقارنة بالحاجات والموزعين والبائعين والممولين وأنظمة الحكومة؟
- كيف يمكن لزيادة الأسعار أن تؤثر على المبيعات؟
- هل مقدار الخصم للوسطاء قابل للتغير؟
- كيف تقارن الإدارة أسعارها مع المنافسين...الخ (٩،٨٧)؟

د- استراتيجيات التوزيع:

- ما هي استراتيجيات وأهداف التوزيع؟
- هل يوجد في السوق تغطية وخدمة كافية؟
- كم هي فعالية قنوات التوزيع المستخدمة؟
- هل يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تغير قنوات التوزيع؟
- هل تتم عملية التخزين بطريقة اقتصادية وفعالة؟
- هل تريد من وكلاء التوزيع للوصول إلى الأسواق الجديدة؟
- هل من الممكن تخفيض أسعار النقل؟الخ

هـ- استراتيجيات الترويج:

- ما هي أهداف الإعلانات وهل هي مجزية؟
- هل الكمية المخصصة للإعلانات كافية؟ وكيف تحدد ميزانية الترويج؟
- هل تم اختبار وسائل الإعلان بالشكل الصحيح؟
- هل الإعلانات الداخلية كافية؟

- ما هي أهداف المؤسسة تجاه قوة البيع؟
- هل قوى البيع كافية لتحقيق أهداف الشركة؟
- هل معنويات قوى البيع عالية ومجهوداتها كافية؟
- كيف تقارن قوى البيع للشركة بمنافسيها؟
- ما هي التحسينات المطلوبة للبرامج التدريبية في عملية البيع؟ الخ (١١،ص٧٥٠).

٣- التكلفة التسويقية:

يعتبر التدقيق الاستراتيجي للتكاليف التسويقية ذا أهمية خاصة نظرا لأن هناك اتجاها لتزايد هذه التكاليف لربما إلى درجة الإسراف أحيانا وقد تصل إلى أكثر من سعر بيع السلعة. (وتقاس التكاليف التسويقية بالفرق بين سعر بيع السلعة وسعر شرائها أو إنتاجها).

ويعود ارتفاع التكاليف التسويقية إلى زيادة الميل الاستهلاكي لدى الناس، وتغير أذواقهم ومتابعتهم للموضات، والاهتمام بغلاف وشكل السلعة، وزيادة الطلب والتقدم الثقافي والتكنولوجي، وجهل المستهلكين أحيانا أخرى، وإلى زيادة المردودات وارتفاع حدة المنافسة وأخيرا إلى ضعف المنشآت التسويقية.

ويؤدي الاهتمام بالتدقيق الاستراتيجي للتكاليف التسويقية إلى ضبطها وخفضها وبالتالي إرضاء المستهلك، وزيادة المبيعات وتحسن كفاءة التسويق، وزيادة ربحية الشركة عموما، ولكن هل من الممكن خفض التكاليف التسويقية رغم تزايد الاتجاه إلى ارتفاعها؟ الجواب قطعا نعم. إذا تم استخدام الأساليب المحاسبية السليمة مثل محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية والحاسب الآلي في مراقبة التكاليف وكان مدير التسويق ملما باستخدامات هذه الأساليب الحديثة (٥، ص٢٢-٢٣).

ومن الأمثلة على التكاليف التسويقية، تكاليف القوى البيعية: كالرواتب والعلاوات والبدلات والحوافز التشجيعية، والمزايا العينية وتكلفة تدريبهم. وتكاليف التخزين: كالتقادم، والتلف والسرقة والضياع، والإيجار أو الاستهلاكات، والإضاءة

والتأمين...الخ. وتكاليف التوزيع المختلفة والشحن وتكاليف الإعلانات والحملات الترويجية...الخ.

ويجب التدقيق الاستراتيجي لكافة التكاليف التسويقية ومن الأسئلة التي يمكن الاستعانة بها في هذا المجال:

- ما هي تكلفة كل نشاط تسويقي أو منطقة تسويقية، أو كل سلعة أو كل عميل؟
- هل تقوم الإدارة المالية بتوزيع التكاليف التسويقية حسب بنودها وإبلاغ إدارة التسويق بها؟
- هل يتم اتخاذ القرارات التسويقية آخذة بعين الاعتبار التكاليف التسويقية؟
- هل يمكن تخفيض التكاليف التسويقية وما هي مجالات التخفيض الممكنة دون أن يؤثر ذلك على كفاءة الأداء؟
- هل هناك اتجاه لتزايد التكاليف التسويقية وما هي أسباب ومبررات هذا الارتفاع؟
- هل هناك قياس لإنتاجية مختلفة الأنشطة التسويقية؟
- هل يمكن مقارنة التكاليف التسويقية للشركة بالشركات الأخرى المماثلة؟
- ما هي تكلفة رواتب رجال البيع مقارنة بالمزايا الأخرى التي يحصلون عليها، ومقارنة برجال البيع في الشركات المنافسة؟
- هل تتم دراسة وتحليل التكاليف التسويقية بصفة دورية ولكل أنواع الأنشطة التسويقية؟ (١٢،ص٥٥٥).

من الممكن أن نضع العديد من الأسئلة التفصيلية التي تغطي كل سياسة تسويقية وكل نشاط تسويقي وبالتالي تكون هناك لائحة طويلة من الأسئلة.

لذلك فإن الأسئلة التي ذكرناها ما هي إلا أمثلة لبعض الأسئلة التي من الممكن أن يستفاد بها عند إجراء التدقيق الاستراتيجي في إدارة التسويق.

وبدون شك يترك للشخص أو المجموعة المعنية بالقيام بهذا التدقيق أن تضع ما تشاء من أسئلة كما ومحتوى، على أن يحدد سلفا قبل وضع الأسئلة ما الذي سيتم تدقيقه.

الخطوة الثانية: تحليل المعلومات التسويقية

يتم في هذه المرحلة تدقيق الاستراتيجية كوحدة متكاملة، بعد أن تم مراجعة المجالات السالفة الذكر، لتحديد أين الضعف وأين القوة في هذه الاستراتيجية بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتخذ الإجراءات لمعالجة نقاط الضعف في استراتيجية إدارة التسويق وفي مكوناتها، فيما يختص بنقاط الضعف التي قد تكتشف يجب معرفة أو تحديد لماذا ومتى وأين وكيف ومن هو المسؤول عن هذا الضعف في إحدى مكونات أو في الاستراتيجية كلها. وهل نشأ هذا الضعف بسبب أخطاء في صياغة الاستواتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الاستراتيجية، أم في ضعف (قلة كفاءة) المسؤولين عن تنفيذها. من الممكن أن يتضح لنا في هذه المرحلة العديد من نقاط الضعف في الاستراتيجية. والعديد من نقاط القوة أيضا، ولكن المهم هنا بعد تحديد هذا الضعف أن يعرف لماذا وكيف...الخ حدث ذلك.

على سبيل المثال وليس الحصر، هل الخطر هنا في السياسة أم في الإجراءات أم الخطأ في التقييم أم في القائمون بتقييم الأداء؟ (١،ص٣٠٥).

نود أن نذكر هنا للتوضيح بعض الأمثلة التي قد تكون مثالا لنقاط الضعف أو نقاط القوة في إدارة التسويق بعد تدقيقها والتي يجب أن يشتق منها عنصر إعداد استراتيجية جديدة أو تعديل الاستراتيجية الحالية:

بعض نقاط القوة:

- وجود قوة بيع مدربة وخبيرة.
- وجود سلع متجددة ومتطورة باستمرار.
- وجود خطط وأساليب تسويقية مكتوبة.
- وجود نظام حوافز فعال لرجال البيع.
- فعالية نظام التسعير والتوزيع بالشركة...الخ.

أما بعض نقاط الضعف:

- ضعف كفاءة رجال البيع

- استخدام حملات إعلانية فاشلة.
- ارتفاع تكاليف التسويق.
- تدني الروح المعنوية لرجال البيع.
- المنافسة الشديدة وحرب الأسعار .
- وجود مدير تسويق فاشل.
- عدم وضوح الأهداف والسياسات والتسويقية.
- عدم تدريب رجال البيع.
- عدم وجود خطة مكتوبة وهيكل تنظيمي مكتوب لإدارة التسويق...الخ.

ما سبق يشكل فقط بعض الأمثلة لنقاط الضعف والقوة التي قد تصل إليها والتي لا يجب أن تكون مجرد قوائم، بل يجب دراستها وفهمها بحيث تساعد في فهم دور وموقع إدارة التسويق في العملية الاستراتيجية وفي إجراء التصحيح اللازم والضروري في الاستراتيجيات التسويقية مستقبلا.

الخطوة الثالثة: وضع التوصيات التصحيحية

بعد أن يتم إدراك نقاط الضعف والقوة في الاستراتيجيات التسويقية، يصبح وضع التوصيات أمرا سهلا، ولكن المهم وبيت القصيد في المسالة كلها هو مسؤولية الإدارة العامة عموما، ومسؤولية إدارة التسويق على وجه الخصوص في وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ ومتابعة تنفيذها.

فإذا تم التعرف على نقاط القوة في المنظمة فيجب المحافظة عليها وزيادتها والاستمرار فيها وإذا تبين نقاط ضعف فيجب معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية على الفور، وتعديل الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية وفقا لما أسفر عنه التدقيق الاستراتيجي.

فمثلا لو تبين أن هناك انخفاضا في المبيعات، فإن ذلك يعتبر ظاهرة وليس المشكلة. وعند جمع المعلومات عن هذه الظاهرة وتحليلها يتبين أبعاد المشكلة الحقيقية. هل هي المشكلة في عدم كفاية حوافز رجال البيع؟ أو ارتفاع أسعار البيع؟ أو دخول منافسين جدد؟ أو في عدم وجود سياسات بيعية ثابتة وواضحة؟ أم المشكلة في ارتفاع

التكاليف التسويقية...الخ. فإذا عرفت المشكلة وتم تحديدها تحديدا دقيقا واضحا نكون قد قطعنا نصف الطريق إلى الحل.

ومن بين توصيات الحلول الممكن لعلاج مثل هذه المشكلة:

- أن توصي الإدارة بتخفيض كمية إنتاج سلع محددة.
- أو تخفيض أسعار سلع معينة يتم اختيارها.
- أو زيادة الضغط على رجال البيع.
- أو تغيير نظام مكافآت رجال البيع.
- أو تخفيض التكاليف التسويقية.
- أو تخفيض عدد الموظفين.
- أو تعديل طرق مسك الحسابات.
- أو وقف الاستثمارات الجديدة.
- أو بيع بعض الممتلكات للشركة.
- وأخيرا قد يلزم ربما تصفية الشركة من أساسها إذا لم يكن من ذلك بد (١١، ص٧٣٧).

هذه بعض التوصيات التي تتعلق بنقطة ضعف واحدة وهي انخفاض المبيعات ونفس الشيء يمكن عمله بالنسبة لباقي نقاط الضعف. هذا من جانب، ومن جانب آخر ينبغي عدم إهمال نقاط القوة حتى لا تتحول إلى نقاط ضعف، لذلك ينبغي أن يكون هناك توصيات تتعلق بكيفية الحفاظ على نقاط القوة والاستمرار فيها والتحسين عليها والاستفادة منها بصفة مستمرة.

الخلاصة

أولا: ينبغي لقيام تدقيق استراتيجي فعال لاستراتيجيات إدارة التسويق أن تتوافر المعايير، وأن يتسم بالشمولية والموضوعية والاستمرارية والاستفادة من النتائج والتوصيات التي أسفر عنها التدقيق الاستراتيجي.

ثانيا: الأصل في القيام بعملية التدقيق الاستراتيجي أن يتم داخليا من قبل مدير التسويق والإدارة العليا في الشركة، ولكن نظرا لانشغال المدراء التنفيذيين وربما حتى لعدم توافر المقدرة لديهم للقيام بمثل هذه المراجعة فإنه يمكن لهم اللجوء إلى الاستعانة بالخبرة الخارجية المتخصصة للقيام بمثل هذه المهمة، على أن يتم التدقيق في حسن اختيار مثل هذه الكفاءات الخارجية المتخصصة.

ثالثا: ينبغي ملاحظة العلاقة الوثيقة بين نظرية النظم والتدقيق الاستراتيجية لإدارة التسويق، حيث لا يمكن أن يكون التدقيق الاستراتيجي فعالا في حال غياب الأخذ بهذه النظرية في إدارة الأنشطة التسويقية (٤،ص٢٦).

المراجع

المراجع العربية

١- د. زهير الصباغ ود. عبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة القوى البشرية (منحي نظمي)، مجلة العلوم الإدارية، الرياض/ جامعة الملك سعود، ١٩٩٠م.

٢- د. عاطف عبيد، أصول الإدارة والتنظيم، القاهرة، المطابع الأميرية، ١٩٧٩.

٣- د. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة بين النظرية والتطبيق، الرياض، مكتبة الصفحات الذهبية، ٨٩/١٩٩٠م.

٤- د. محمد صالح الحناوي، إدارة التسويق، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٨٦.

٥- د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٣.

٦- د. محمود النجدي صالح، استخدام مفهوم استراتيجية الأعمال في مجال وظيفة التسويق "الإدارة، العدد الثالث، ١٩٨٩.

٧- د. محمود صادق بازرعه، المفهوم الحديث للتسويق، مجلة الإدارة، ١٩٧٢.

المراجع الأجنبية

8- Abdel Aziz M. Abu Naba'a, Marketing in Saudi Arabia Praeger Publisher, N.Y, 1984.

9- Kenneth, Davis, Marketing. N.Y. The Ronald Press Inc, 1988.

10- Kotler, Philip, Strategic Marketing for Non Profit Organization Boston, Printice-Hall, 1987.

11- Kotler, Philip Marketing Mannagement, N j prentice-Hall, Inc, 1988.

12- Schwatz, David, Marketing Today, Gorgia, Harcourt Brace Inc, 1992.

الجزء الثاني

التسويق في التطبيق

الفصل الأول

تطبيقات في مفهوم التسويق الحديث

ياباني في المملكة *

"تعرفت عليه في إحدى المناسبات، وعرفني بنفسه أنه مندوب المبيعات لإحدى الشركات اليابانية الكبيرة فأعطيته بالمثل بطاقتي وأوضحت له نشاطي التجاري والصناعي. ومضت فترة من الزمن.. وفي صباح أحد الأيام تلقيت مكالمة هاتفية بمكتبي وكان المتكلم يحدثني بالعربية المختلطة بالإنجليزية وكان هو ذلك الياباني الذي التقيت به قبل أسبوعين. وقد أوضح أنه قد وصلته مؤخرا من اليابان عينات لبعض المنتجات وكتالوجات لمختلف الأصناف ورغب في مقابلتي ليعرض بعضا منها.

وفي الموعد المحدد تماما جاء يحمل حقيبته الكبيرة وجلسنا نتحدث. وقبل أن أقدم له الشاي وجدته يدخل مباشرة في صلب الموضوع: يفتح حقيبته، ويخرج منها عدة عينات من منتجات شركته وينشر أمامي المطبوعات والنشرات المصورة. وجدته لا يركز فقط على الحديد وقطاعاته كالصاج والمواسير المربعة والزوايا وغيرها بل على الأشياء الأخرى التي لها علاقة بهذه المنتجات مثل مكائن اللحام الكهربائي وآلات التجليخ-آلات الثقب والعدد اليدوية وآلات التثبيت وغيرها.

ودهشت عندما علمت أنه ليس مندوبا لشركة واحدة فقط بل هو مندوب لعدة شركات في وقت واحد تعمل في مجالات مكملة لبعضها البعض. وأخذ في شرح إمكانية أن أقوم بتسويق هذه الأشياء كسلع مكملة وكأنه يعمل لحسابي الخاص في تسويق منتجاتي.

---

* إبراهيم سعيد قنيطة، عالم الصناعة، العدد السادس عشر، الرياض، ٩٢م.

انقطع حديثنا مؤقتا بوصول الشاي، إلا أنه لم يدعنا نهنأ كثيرا به بل أخذ يسـألني عن التجار المتعاملين بهذه المنتجات في المملكة، عددهم عناوينـهم، رأي الشـخصي فيهم. وأخذ يدون تلك المعلومات حتى خيل إلي أنه يجري مسحا تسـويقيا شـاملا للمتعاملين في هذا المنتج.

ثم عاد مرة أخرى إلى حديثنا الأول عن القطاعات الحديدية الـتي احتاجـها في مصنعي، وأخذ يقدم كل ما في جعبة البائع من أسلحة، السعر المناسب، خصم علـى الكميات الكبيرة، التسليم السريع، تعديل في المواصفات حسب طلبي... وهكذا حصل مني على صفقة كبيرة.

وابتدأ بعد ذلك يسألني عما إذا كانت لي خبرة في بعض أنواع الأواني المنـزلية والحصر والأبسطة السائدة في السوق المحلية، وكيفية الحصول علـى عينـات منـها لإرسالها إلى اليابان. واستأذن بعد ذلك وانصرف ودعاني لزيارة مكتبه عندما أكـون هناك. وبعد فترة طويلة رأيت أن أزوره بعد أن اتصلت به هاتفيا. ورحب بي في مكتبه المملوء بالعينات لسلع ومنتجات مصنفة تصنيفا جيدا، وأوضح لي أن لديه سـجلات لكل سلعة من هذه المنتجات، وقائمة بأسماء المتعاملين فيها وأسماء التجار المحتمـل أن يتعاملوا فيها في مدن المملكة موضحا بها اسم التاجر والإدارة التي يتعامل معها وكمية المنتجات المطلوبة في السابق حسب كل عام وأنواع ومقاسات المنتجات المطلوبة.

وأوضح أن هذا المكتب يسوق منتجات تزيد قيمتها عن عدة ملايين من الـدولارات سنويا ويعمل به أربعة أشخاص فقط. وأشار إلى التلكس والأدوات المكتبية الـتي يحسـن العمل عليها كل أفراد المكتب والتي تمكنهم من الرد على عملائهم واستدعاء الخـبراء مـن اليابان في ظرف يومين، أما العينات فتصل في مدى أسبوع على الأكثر.

ثم اتجه بي إلى معرض خاص من غرفتين وقال أتذكر تلك الأواني والحصر الـتي سألت عنها منذ حوالي ستة أشهر-لقد أرسـلت إلى اليابـان وهـي الآن أمـامك كمنتجات جديدة لسلع مطلوبة لديكم في المملكة ولكن بمواد بلاستيكية أقل سـعرا وأفضل في الأداء. فنحن لا نكتفي ببيعكم ما ننتجه فقط-بل نـدرس مـا تريدونـه ونصنعه لكم بأرخص الأسعار".

اليابانيون في الواقع يدرسون السلعة والسوق وأذواق المستهلكين يذهبون إلى المستهلك ويعرفون ما يريده ثم يصنعونه ويقدمونه له بكل السرعة وبأرخص الأسعار وبأحسن الأداء.

وقد ذكرت هذه القصة لأن أحد المنتجين المحليين جاء يبدي ضجره من مشاكل التسويق وتكدس بضائعه وانخفاض درجة التشغيل في آلات مصنعة، وقد طلبت منه إرسال مندوب المبيعات لكي أختار ما يناسبني من منتجات مصنعه، وقد مر على هذه الواقعة أكثر من شهر ونصف وأنا لا زلت في انتظار أن يأتيني مندوب مبيعاته".

أسئلة للمناقشة

١- ما سر نجاح الصناعة اليابانية في غزو الأسواق العالمية؟

٢- ماذا كان على رجل الأعمال أن يفعل للتخلص من البضائع المتكدسة لديه؟

٣- إلى أي مدى يمكن أن ترضي المستهلك؟

٤- ما هي الطرق التي تتعرف بها على المستهلك، وما الذي يمكن أن تتعرف عليه بخصوص العملاء؟

شركة طيران ناجحة *

يؤكد الخبراء دائما، أن ٩٠ بالمئة من أسباب فشل الشركات والمؤسسات يعـود لسوء الإدارة، وذلك يعني أيضا أن النجاح يعني نجاح الإدارة أولا.

"بيبول اكسبرس"، واحدة من أنجح شركات الطيران في الولايات المتحدة، حيث أن اتجاه إدارتها غير التقليدي جعلها تحلق عاليا فوق كل منافس.

ونظرا لنجاحها، قام المعهد الجامعي لإدارة الأعمال في جامعة هارفاد. وهو من أشهر معاهد الإدارة في العالم، بإجراء دراسة على شركة "بيبول اكسبرس" كنموذج متقدم للإدارة الناجحة.

البداية

ومنذ إنشائها عام ١٩٨٠، ما زالت بيبول اكسبرس (اكسبرس الشعب) مثارا للجدل بين المحللين الماليين وعلماء الإدارة.

وقد بدأت الشركة بامتلاك ٣ طائرات، وكانت تضم ٢٥٠ مستخدما، والآن تملك أكثر من ٨٠ طائرة وتضم أكثر من ٥٠٠٠ مستخدم، أنه أسرع نمو في تاريخ الطيران، وما زال هذا الخط ينمو، باعتماده على تخفيضات هائلة في الأسعار وطريقة "الإدارة الأفقية".

فلسفة

وكان مدخل أصحاب "بيبول اكسبرس" نحو النقل الجوي هو عدم الاتجاه إلى الإضافات المترفة، فمسافرو بيبول اكسبرس يشترون تذاكرهم على متن الطائرة، وهذه واحدة من قائمة طويلة من وسائل اختصار نفقات هذا الخط الجوي، وهم يدفعون عن

* مقتبس من مجلة الموانئ، العدد السادس، السنة الثانية (آب-أيلول ١٩٨٩).

كل حقيبة يسجلونها، لا توجد مقاعد محجوزة على خطوط بيبول اكسبرس، والطائرات مزودة بعشرة مقاعد أكثر مما نجده على الطائرات المماثلة الأخرى، وهي حيلة أمكن تحقيقها بإزاحة مطبخ الطائرة (حيث لا توجد خدمات تقديم الوجبات الساخنة) وإعادة توزيع مقاعد الدرجة الأولى. وباستثناء طائراتها الجمبو فإن خطوطها تخلو من الدرجة الأولى.

الإدارة

ولهذه الشركة طريقتها غير التقليدية في الإدارة. ويقود دونالد كالفن بير مؤسسة الشركة ومسؤولها الإداري الأول. شركته بدون المشرفين، وبدون سكرتيرات، وبدون لوائح تنظيمية.

ويمتلك العاملون بالشركة اسهما. ولهم نصيب من الأرباح.

وقد تخرج بير من معهد هارفاد للأعمال، حيث عمل في البداية في وول ستريت (حي المال والأعمال في مدينة نيويورك) مع المؤسسة الوطنية للطيران، وهي شركة أسهم صغيرة، وعندما بلغ الثلاثين من عمره أصبح رئيسا لهذه الشركة.

وفي عام ١٩٧٣ انتقل بير ليعمل في خطوط تكساس الجوية الدولية، وهي ناقلة ركاب متعثرة مقرها هيوستون-تكساس، وأصبح بير في عام ١٩٧٨ مسؤولها التنفيذي الأول، وأخذت المؤسسة تدر الأرباح، ويعود ذلك جزئيا إلى أنها كانت من أوائل الشركات التي عرضت أسعار مخفضة في غير أوقات الازدحام- وفي العام التالي أصبح بير رئيس تكساس الدولية ولكنه ما لبث أن استقال وانطلق لينشئ بيبول اكسبرس.

وتمكن بير من شراء طائرات بوينغ ٧٣٧ من لوفتهانزا "الخطوط الجوية لألمانيا الاتحادية" بمبلغ ٣,٧ مليون دولار لكل طائرة وهو جزء مما تتكلفه الآن، وكان بمقدوره الاختيار من مصدر كبير من العمال الذين استغنت عنهم خطوط الطيران الأخرى، وكانوا راغبين في قبول أجور من بيبول اكسبرس دون الأجور التي تقررها الاتحادات العمالية.

٣ أشيـــــاء

وتشير نظرية "بيبول اكسبرس، في الإدارة على أن الناس يعملون بجـــهد أكـــبر، ويتمتعون بعملهم إذا حصلوا على ثلاثة أشياء.

- نصيب مالي في الشركة ويملك العاملون في بيبول اكسبرس ثلث كـــامل أســـهم الشركة. ويشاركون أيضا في أرباحها، وعلى كل موظف جديد أن يشتري على الأقل مائة من أسهم الشركة المخفضة.
- شعور بالانتماء ليس فقط إلى الشركة فموظفو الشركة يمكن أن نجدهم في الرحـــلات يقدمون المشروبات ويبيعون التذاكر جنبا إلى جنب مع موظفي خدمة العملاء، وعلـى الأرض تجدهم يسجلون الركاب ويحملون حقيبة أمتعة بين الحين والحين.
- ولربط الأجزاء المتباينة للشركة معا، يقترح بير خلق نظام اتصـــالات مـــدروس، والهدف ضمان أن يعرف كل واحد ما يجري في الشركة وأن يعطي كل واحـــد فرصة لإبداء رأيه، وحسب رأي ليونارد شلسنجر الأستاذ في هارفارد ومؤلـــف دراسة عن "بيبول اكسبرس" في معهد الأعمال "إن مســـتوى الالـــتزام بنشـــر المعلومات ومقدارها لم يسبق له مثير تقريبا في شركة من حجمها".
- تركيب تنظيمي يتيح للعمال أن يصنعوا قرارات كبرى وصغرى مبنية على فلسفة وتقاليد الشركة، فعندما قررت بيبول اكسبرس بدء الرحلات بـــين نيويـــورك ومطار جاتويك خارج لندن، أرسل ١٢ من المستخدمين إلى جـــاتويك لبـــدء العمليات، وساعد أعضاء الفريق في اتخاذ قرار أي البائعين يتم اســتئجارهم، وأي البنوك تختار وكيف يتم تجهيز خدمات تسجيل وقبول الركاب. وهناك حـــدود لسلطات العمال في اتخاذ القرار، ويقول بير "واضح أن قادة الطائرات لا يجلسون هناك ويقررون هل يهبطون أم لا فلا بد من المحافظة على جداول الحركة".

ويجس بير نبض عامليه في كل سنة بمسح يتم خلاله الطلـــب إليـــهم أن يدلـــوا بإجابات دون ذكر أسمائهم مع أسئلة من نوع: هل تحترم قيادة الشركة؟ هـــل أنـــت راض عن برنامج التعويض؟ هل يلزم أن نقيم مطعما للعاملين؟ ومرة كل شهر يقيم بـيو

وموظفون آخرون في الشركة حلقات سؤال وجواب لموظفي الشــــركة، وفي حلقــة أقيمت مؤخرا واستغرقت أكثر من ثلاث ساعات، كانت هناك أسئلة استقصائية عـــن كل شيء من العناصر المالية إلى خطط المستقبل.

إن النجاح الذي حققته شركة "بيبول اكسبرس" وأفكار مؤسسها جعلت معـــهد الإدارة الجامعي لإدارة الأعمال في جامعة هارفارد يجري دراســـة تطبيقيـــة للشـــركة كنموذج متقدم للإدارة ويقول د. داريل ويكوف، أحد أســـتاذة النقـــل في جامعـــة هارفارد: "إن أي امرئ يدرس النقل ولا يتناول بيبول اكسبرس وطريقتها في الإدارة لا يمكن اعتباره عاقلا.

أسئلة للمناقشة

١- هل تعتقد أن مفهوم التسويق الذي ثبت نجاحه في الدول المتقدمة يمكن أن ينجـــح في الدول النامية؟

٢- ما هي المجالات التطبيقية الأخرى لمفهوم التسويق الحديث؟

٣- ما هي أسباب تخلف التسويق في الدول النامية؟

تطبيق في نظام التسويق المتكامل

الشركة الشرقية هي إحدى الشركات الناجحة في تسويق الأجهزة الإلكترونية وبها سبعة أقسام للبيع، كل قسم مسؤول عن بيع عدد معين من الأجهزة. وتحقق أرباحا عالية منها جميعا.. ولكنها لم تكن الشركة الوحيدة في هذا المجال، فهناك شركات خمسة أخرى تنافسها في ذلك.. وقد قامت الشركة مؤخرا بتعيين مديرا جديدا لقسم الصيانة، ورغم أن المدير الجديد كان يتميز بالذكاء ويحمل مؤهلات عالية إلا أن الراتب الذي عاقدته عليه الشركة كان دون القيمة السوقية لمؤهلاته.

وعلى العموم، بدأ المدير فور تعيينه بدراسة لقسم الصيانة للتعرف على مشاكله ولاقتراح الطرق اللازمة لرفع كفاءته، وتبين له أن القسم لا يحقق أرباحا ولا خسائر، فقد كانت إيراداته تعادل تكاليفه.. ولذا لمعت في رأسه الفكرة:

"لماذا لا نحول هذا القسم ليكون (مركز ربحية) مثل أقسام البيع تماما.. لا بد أن هذه الفكرة سوف تسر الإدارة، وتكون فرصة لإثبات جدارتي وزيادة مرتبي" وعلى الفور أعد المدير الخطة التالية لتحفيز رجال الصيانة، وزيادة انتاجياتهم وتحويل القسم إلى مركز ربحية. وتقدم بالخطة إلى المدير العام.

فلو كنت المدير العام، فهل كنت توافق على هذه الخطة أم لا؟ ولماذا؟ وما أثر هذه الخطة على الأقسام الأخرى في الشركة؟ وما هي عيوب الخطة، وكيف يمكن تحسينها؟

حوافز الفنيين

تقسم حوافز الفني إلى أربعة أقسام كالآتي:

١- الزيادات السنوية.

٢- حوافز النقاط.

٣- عمولات عقود الصيانة.

٤- البونص.

١- الزيادات السنوية:

تعتبر الزيادات سنوية حسب التقديرات المقترحة من مدير الورشة. حيث يقوم

كل فني على حده يملأ نموذج خاص سيوزع من قبل دائرة شؤون الموظفين خلال الشهر الأول من سنة ١٩٩٨م. هذا النموذج يجب أن يملأ من قبل الفني، ومن ثم يناقش مع مدير الورشة، ومن ثم تعين الزيادة حسب تقديرات مدير الورشة لإنتاجية الفني خلال فترة السنة. وتعتبر الزيادة سارية المفعول بعد موافقة مدير الفرع.

٢- حوافز النقاط:

يتم احتساب عدد معين من النقاط لكل آلة يتم إصلاحها من قبل الفني حسب اللوائح المرفقة، ويعطي المكان الذي يتم فيه الإصلاح، عدد معين من النقاط، حسب بعد مكان التصليح عن الورشة. وبعملية جمع النقاط المعطاة لكل إصلاح معامل الجمع ينتج عن ذلك الجدول المرفق والذي يبين عدد النقاط الكلي المعطي للإصلاح.

من أجل إنجاز ذلك تقسم آلات إلى فئات كل فئة يعين لها عدد من النقاط كالتالي:

فئة (١) : نقطة لكل آلة للتصليح ونقطتين للتركيب

١- آلات حاسبة بجميع أنواعها.

٢- آلات تمزيق الورق.

فئة رقم (٢) نقطة لكل آلة للتصليح ونقطتين للتركيب

١- آلات التصوير

٢- آلات ومكائن الاستانسل.

٣- آلات فاكسيملي.

فئة رقم (٣) نقطتين لكل آلة للتصليح وأربعة نقاط للتركيب:

١- آلات طبع الخرائط بجميع أنواعها.

٢- آلات طوابع البريد بجميع أنواعها.

٣- آلات الميكروفيلم القارئ والناسخ.

فئة رقم (٤): نقطتين لكل آلة للتصليح وعشرة نقاط للتركيب:

آلات حفظ الملفات.

فئة رقم (٥) نقطتين لكل آلة للتصليح وثلاث نقاط للتركيب:

آلات التصوير المتوسطة.

فئة (٦) ثلاث نقاط لكل آلة للتصليح وثمانية نقاط للتركيب:

١- آلات الميكروفيلم كمرات.

٢- آلات التصوير الكبيرة.

فئة رقم (٧) أربع نقاط لكل آلة للتصليح وثماني نقاط للتركيب:

جميع آلات العرض السينمائي.

فئة (٨) ستة نقاط لكل آلة للتصليح و ١٢ نقطة للتركيب:

جميع الكمرات (التصوير الفوتغرافي).

فئة رقم (٩) نقطتين لكل آلة للتصليح ونقطة للتركيب:

١- آلات كاتب بجميع أنواعها.

٢- آلات المساحة.

٣- آلات عد النقود.

يعطي للمكان الذي يتم إصلاح الآلة فيه عامل جمع معين حسب بعد مكان التصليح عن الورشة، ويجمع عامل الجمع هذا مع عدد النقاط المعينة لكل ماكنة حسب بعد الماكنة عن ورشة التصليح.

المنطقة	عامل الجمع
أ- منطقة الورشة أو بحدود ٣٠ كم	-
ب- منطقة بحدود ٣٠-٥٠ كم من الورشة	١
ج- منطقة بحدود ٥٠-١٠٠ كم من الورشة	٢
د- منطقة بحدود ١٠٠-٢٠٠كم من الورشة	٥
هـ-المنطقة التي تبعد أكثر من ٢٠٠ كم والتي يذهب إليها الفني بالطائرة	٨ نقاط على كل يوم

وينتج عن ذلك الجدول التالي الذي يعين عدد النقاط بالنسبة للآلة والمكان الذي يتم فيه الإصلاح.

	١		٢		٣		٤		٥			٦
الفئـــــة	(أ) منطقة الورشة وبحدود ٣٠ كم		(ب) بحدود ٣٠ إلى ٥٠ كم		(ج) بحدود ٥٠ إلى ١٠٠ كم		(د) بحدود ١٠٠ إلى ١٠٠كم		(هـ) لليوم الواحد		أوفرهول في الورشة	إصلاح متكرر
	إصلاح	تركيب	إصلاح	تركيب	إصلاح	تركيب	إصلاح	تركيب	إصلاح	تركيب		
أولى	١	٢	٣	٣	٣	٤	٦	٧	٩	١٠	–	شهر
ثانية	١	٢	٢	٣	٣	٤	٦	٧	٩	١٠	٨	٣٠٠٠ صورة
ثالثة	٢	٤	٣	٥	٤	٦	٧	٩	١٠	١٢	٥	شهر
رابعة	٢	١٠	٣	١١	٤	١٢	٧	١٥	١٠	١٨	–	شهر
خامسة	٢	٣	٣	٤	٤	٥	٧	٨	١٠	١١	١٥	٥٠٠٠ صورة
سادسة	٣	٨	٤	٩	٥	١٠	٨	١٣	١١	١٦	١٥	١٥٠٠٠ صورة
سابعة	٤	٨	٥	٩	٦	١٠	٩	١٣	١٢	١٦	١٥	شهر
ثامنة	٦	١٢	٧	١٣	٨	١٤	١١	١٧	١٤	٢٠	٢٠	شهر
تاسعة	٢	١	٣	٢	٤	٣	٧	٦	١٠	٩	٣	شهر

يعتبر إصلاح متكرر إذا تم تعطل الآلة عن العمل خلال ٣٠٠٠ صـــورة للفئـة الثانية و ٥٠٠٠ صورة للفئة الخامسة و ١٥٠٠٠ صورة لمكائن. والفئة السادسة.

وشهر لبقية الفئات ويخصم عدد النقاط المعطي للفني إذا كان الإصلاح متكـــرر. وذلك بعد ضربه بعامل اثنين أي إذا كان للإصلاح نقطتين فالخصم يكون أربع نقاط.

كما يوجد عدد محدد من النقاط ولا يتجاوز ٢٥ نقطـة يســتطيع أن يعطيـها مشرف الصيانة شهريا لكل فني حسب تعاون الفني وسمعته عند العملاء.

يجمع عدد النقاط شهريا ويحسب كل شهر مستقل بحد ذاته.

ملاحظة هامة: الفئات التي يصرف لها عمولة تركيب ١% لا تحسب لها نقاط التركيب.

النقاط	الاستحقاقات
إذا جمع الفني أقل من ١٢٥ نقطة	لا يحق له شيء
إذا جمع الفني ما بين ١٢٥ و ١٧٥ نقطة	يحق له ريالين لكل نقطا
إذا جمع الفني ما بين ١٧٦ و ٢٠٠ نقطة	يحق له ريالين ونصف لكل نقطة
ما فوق ٢٠٠ نقطة	يحق له ثلاث ريالات لكل نقطة

بالإضافة إلى ذلك، كل فني يجمع في كل شهر ما فوق ٢٢٥ نقطة يأخذ مكافئـة مالية وقدرها (٥٠٠).

٣- عمولات عقود الصيانة:

فلقد تقرر أن تبقى على ٧% بالنسبة للعقود الموقعة لأول مرة من قبل العميل أمـا العقود المجددة فتبقى نسبة العمولة لها ٥%.

٤- البونص:

أما بالنسبة للإداريين وغير الفنيين العاملين في الورشة في الوقت الحاضر فيعتمـد البونص في آخر السنة حسب تقديرات مدير الورشة.

٥- أما بالنسبة للفنيين الأخصائيين فحوافزهم تكون بأن تجمع نقـاط الفنيـين التابعين لهم ويؤخذ معدلها ومنها يتبين عدد النقاط.

وحسب جدول الحوافز يتبين المبلغ المعطى وبعد ذلك يضرب هذا المبلغ بعـــامل ضرب ١,٥ فيصبح هذا هو المبلغ المدفوع للفني الأخصائي.

مثال:

أخصائي لديه ثلاثة فنيين جمعوا النقاط التالية:

١٠٠ الفني الأول

٢٠٠ الفني الثاني

١٥٠ الفني الثالث

عدد نقاط الأخصائي تصبح = $\frac{١٥٠+٢٠٠+١٠٠}{٣}$ = ١٥٠ نقطة

حسب جدول الحوافز المبلغ هو ٣٠٠ ريال سعودي

فيصبح عندئذ المبلغ الذي يجب أن يدفع للأخصائي ٣٠٠ × ١,٥ = ٤٥٠ ريال

٦- أما بالنسبة للمشرف الفني حوافزه تكون بأن تجمع نقاط الفنيين التابعين لـــه ويؤخذ معدلها ويحاسب كما يحاسب الأخصائي الفني مع الفرق بأي عامل الضـــرب يكون ٢ عوضا عن ١,٥.

الفصل الثاني

تطبيق في البيئة التسويقية

المصارف والبيئة *

قبل خمسين سنة لم تكن المملكة تعرف البنوك بعد، وكان المواطنون يودعون أموالهم في محال الصيرفة التقليدية التي كانت عبارة عن دكانة عادية لا تتمتع بشيء من رونق الدكاكين الحديثة. واليوم ما زال بعض محال الصيرفة يزاول أعماله في المملكة إلا أنه يواجه منافسة شديدة من قطاع ناشئ ومتطور بسرعة مذهلة ألا وهو القطاع المصرفي. وليس من المبالغة بشيء الإدعاء بأن المملكة تملك اليوم أسرع القطاعات المصرفية نموا في العالم وأكثرها ربحية أيضا. فمن المعروف أن تسعة من البنوك تتصدر قائمة الخمسمائة بنك الأولى في العالم، من حيث موجوداتها.

كان للفورة النفطية في السبعينيات الفضل الأول في تطور القطاع المصرفي السعودي، فخلال العقد المنصرم شهدت البنوك السعودية ارتفاع موجوداتها بمعدل ٣٠ ضعفا. إذ تبلغ حاليا أكثر من ٣٠ مليار دولار، وقد رافق هذا الارتفاع في الموجودات توسع أفقي للبنوك السعودية، فافتتح أكثر من خمسمائة فرع مصرفي في مختلف أرجاء المملكة. ويبدو أن هذا التوسع السريع للبنوك السعودية أشبع السوق المحلية. وفي تقدير أحد البنوك الرئيسية أن البنوك السعودية أصبحت تتنافس في الوقت الحاضر على اجتذاب أرصدة بحدود ٨٥٠٠ مليون دولار فقط لا زالت مودعة في البيوت أو لدى محال الصيرفة المتبقية. ودفعت أفاق التوسع المحلي، التي أصبحت محدودة، المصرفيين السعوديين إلى التطلع إلى الخارج، وبصورة خاصة إلى أسواق المال العالمية، مثل

---

* مقتبس من المستقبل، السنة ٨، العدد ٢٩١، السبت في ١٨ من آب (أغسطس) ١٩٩٤.

نيويورك ولندن وهونغ كونغ وسنغافورة. وبالفعل بدأت البنوك السعودية بإثبات وجودها في أسواق المال العالمية بتصميم أخذ يلفت أنظار البنوك الغربية. واتخذ التوسع المصرفي السعودي في الخارج قناتين متوازيين من حيث الأهمية! القناة الأولى كانت افتتاح فروع في العواصم المالية العالمية. والثانية شراء أسهم في البنوك الأجنبية الصغيرة الحجم. وفي أيار (مايو) الماضي ترددت محاولات قامت بها مجموعة سعودية لشراء بنك كونتينتال الأمريكي في أيلينوي الأميركي الذي كان يواجه مصاعب مالية ظاهرة. وبالرغم من أنه تبين أن هذه محاولات غير صَحيحة فإن الأوساط المصرفية الأميركية تعتقد بأن شراء السعوديين لبنك من البنوك الأميركية الكبرى هو قضية وقت فحسب. والجدير بالذكر أن المستثمرين العرب تجنبوا حتى الآن دخول أسواق المال الأميركية والأوروبية بقوة، خشية إثارة موجة عدائية لها في أوساط الرأي العام الأميركي المرهف الحساسية تجاه ما يعتبره تغلغلا عربيا في القطاعات الاقتصادية الأميركية. وقد انعكس هذا التخوف في السياسة الاستثمارية المحافظة التي اتبعتها مؤسسة النقد السعودية في الخارج.

ضمن إطار سياسة الاستثمار الخارجي المحافظة تملك السعوديون عددا من البنوك الأجنبية الصغيرة الحجم.

أما الآن فإن الدلائل تشير إلى أن سياسة الاستثمار السعودية المحافظة آخذة بالتحول تدريجيا إلى سياسة أكثر إقداما من ذي قبل. ففي زمن تقلص العائدات وتشبع السوق المصرفية الداخلية بدأت مؤسسة النقد السعودية "ساما" تعطي المزيد من البنوك السعودية الضوء الأخضر للتوسع في الخارج. وفي هذا المجال وافقت "ساما" على افتتاح فروع خارجية لأكبر بنكين في المملكة هما: البنك الأهلي التجاري، الذي افتتح فرعا في نيويورك في أواخر عام ١٩٩٣، وبنك الرياض الذي افتتح فرعا في لندن خلال السنة الجارية، وبالإضافة إلى هذين المصرفين افتتح البنك السعودي -الأميركي مكتبا تمثيليا له في لندن. ويتوقع البنك أن يحصل على ترخيص لإنشاء فرع يقوم بكامل الأعمال المصرفية في وقت متأخر من العام المقبل.

وتجدر الإشارة إلى أن البنك السعودي -الأمريكي- "سيتي بنك" سابقا -هو أكبر البنوك الأجنبية التي تمت سعودتها مؤخرا عن طريق بيع ٦٠ بالمئة من أسهمه

للمستثمرين السعوديين–أما بنك الجزيرة– بنك باكستان الوطني سابقا -فهو يملك أسهما في عدد من البنوك في مدريد والقاهرة والبحرين.

وتملك البنوك السعودية بصورة عامة السيولة الكافية للتوسع في الخارج. وبالإضافة إلى سيولتها ورساميلها فهي لا تعاني من أعباء ديون العالم الثالث التي تعاني منها البنوك الغربية. وعليه فإن طاقاتها المالية وحدها كفيلة بأن تجعل منها قوة هائلة في أسواق المال الأجنبية.

وعلى سبيل المثال فإن بنكي الرياض والأهلي التجاري اللذين يملكان من أرصدة مساهميهما ٩٠٠ مليون دولار يقفان من حيث القدرة على قدر المساواة مع أكبر بنوك ولاية تكساس الأميركية. إلا أن موجوداتهما لا تتعدى ٥٠ إلى ٧٥ بالمئة من حجم موجودات بنوك تكساس.

هذا الواقع جعل العديد من المصرفيين الأميركيين يعتبرون أن المساهمة الأساسية التي يمكن للبنوك السعودية أن تقدمها للسوق الأميريكية هي توفير الرساميل لها فقط. ويضيف هؤلاء المصرفيون أنه من المبكر الحكم على مقدرة البنوك السعودية على استيعاب البنوك الأجنبية التي تمت سعودتها في المملكة. وربما كان تحفظ المصرفيين الغربيين ناتج عن منطلقات غير موضوعية، خاصة في هذه المرحلة المبكرة من خطة السعودة. فهذه الخطة أمنت سيطرة الرساميل السعودية على ملكية المؤسسات العاملة في المملكة، عن طريق احتفاظها بنسبة ٥٠ بالمئة من اسهم هذه المؤسسات. ومن البديهي أن تكون هذه السيطرة مرشحة للاستمرار. إلا أن التحديات الداخلية للقطاع المصرفي السعودي ليست بالقليلة. فتقلص العائدات النفطية وما نتج عنه من تباطؤ الإنفاق الحكومي يعني أن على البنوك السعودية توقع ربحية محلية أدنى من السابق وسوقا داخلية صعبة بالتالي.

وجدير بالذكر أن الإنفاق الحكومي قد انخفض بنسبة ٣٥ بالمئة عن مستواه في عام ١٩٩١.

وعلى صعيد محض إداري تجد البنوك المسعودة صعوبة ظاهرة في التجاوب مع

رغبة "ساما" بتوظيف الكفاءات السعودية ما أمكن ذلك، عوض الاعتماد على الأجانب في إدارة الأعمال المصرفية. إذ أن أكثر الكفاءات السعودية تفضل استلام إدارة أعمال عائلاتها أو تعاطي الأعمال التجارية الحرة.

يبقى أن التحدي الحالي للبنوك المسعودة يكمن في بروز البنوك الإسلامية على الساحة المالية الداخلية. وبشكل خاص مؤسسة الراجحي للصيرفة التي استحصلت مؤخرا على ترخيص بافتتاح بنك. فهذه المؤسسة التي تملك ١٥٠ فرعا في كافة أرجاء المملكة وتوظف أكثر من ٣ مليارات دولار في الأسواق المالية العالمية تشكل تحديا جديدا وجديا للبنوك السعودية.

وتعترف الأوساط المصرفية السعودية بأن التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي السعودي سواء في الداخل أو في الخارج هي ضريبة النضج والنمو الضرورية لقطاع حديث العهد. وفي هذا المجال تحظى البنوك التجارية بدعم واضح من الحكومة السعودية. وقد تكون أولى بوادر هذا الدعم التشريع الذي خولت "ساما" بموجبه البنوك المحلية القيام بدور الوسيط في عمليات التداول بأسهم الشركات الوطنية.

برزت عدة تساؤلات مؤخرا عن دور المصارف العربية على الصعيد الداخلي والدولي وعن التوقعات المستقبلية لها، وذلك في مرحلة ما بعد فورة النفط وتقلص موازنات الدول الخليجية بالإضافة إلى الركود في أسواق الإقراض الدولية "المسندكة".

تشير التقارير السنوية لعام ١٩٩٣ حول مختلف المصارف الخليجية إلى أنه من الصعب الوصول إلى استنتاجات عامة عن أداء تلك المصارف من حيث التغيير في مجموع الموجودات والربحية. فالمصارف الكويتية مثلا قد حققت في عام ١٩٩٣ نتائج جيدة حيث تراوحت نسبة التغيير في الموجودات بين ١,٣% و ٢٣% ولقد بلغ مجموع الميزانية الموحدة للبنوك التجارية في نهاية عام ١٩٩٣ حوالي ٩,٩٩٠ مليون دينار كويتي بزيادة كلية بلغت ٩,٣% بالمقارنة مع حوالي ٢٠% في عام ١٩٩٢.

أما من ناحية الربحية، فقد انخفضت ربحية البنوك التجارية مجتمعة خلال عام ١٩٩٣ بنسبة ١٠% بالمقارنة مع العام السابق، وشهد البنك الوطني أعلى نسبة زيادة

وهي حوالي ١٥% بينما انخفضت ربحية بيت التمويل الكويتي بنسبة ٦٨,٨% وذلك بسبب الركود في الحركة الاقتصادية ككل. ومن المعروف في الكويت أن البنوك لا تقوم بنشر كل الأرباح المحققة في السنة المالية حيث يتم ترحيل بعض الأرباح إلى الاحتياطات قبل الإعلان عنها وذلك لتغطية الديون المشكوك فيها.

الجدير بالذكر أن نتائج ١٩٩٣ للمصارف الناجمة عن أزمة سوق المناخ والتقشف في الإنفاق الحكومي في مختلف القطاعات الاقتصادية. ومن المنتظر أن تظهر تلك الانعكاسات على أرباح عام ١٩٩٤ بسبب استمرار حالة الركود الاقتصادي وغيرها من الأسباب المذكورة أعلاه.

أما بالنسبة للمصارف السعودية. فبالرغم من الزيادة في مجموع الموجودات، فإن الأرباح المعلنة لعام ١٩٩٣ انخفضت عن مستواها في العام السابق وذلك بالنسبة لمعظم تلك المصارف.

وكانت مؤسسة النقد السعودي قد أعلنت عن عدة قرارات الهدف منها حماية السوق المصرفي المحلي من المنافسة الأجنبية وخاصة من قبل الوحدات الخارجية في البحرين، وأيضا للتخفيف من استعمال الريال السعودي في المبادلات والعمليات المصرفية الدولية.

ويعود الانخفاض في ربحية المصارف السعودية إلى عدة عوامل، منها انخفاض الطلب على القروض بسبب التقشف في الإنفاق الحكومي في بعض القطاعات وأيضا بسبب ازدياد المصاريف الإدارية والتوسعية، وخاصة بسبب افتتاح الفروع وما يتبعها من مصاريف تدريب للموظفين السعوديين وكذلك لاستعمال الأجهزة الإلكترونية الحديثة لمكننة الكثير من العمليات المصرفية.

وتشير نتائج المصارف في البحرين إلى أن الأداء في عام ١٩٩٣ كان مختلفا وبرز تفاوت واضح في نسبة التغيير في الأرباح المعلنة مقارنة بالعام السابق. فقد تأثرت المصارف في البحرين (المحلية منها أو الوحدات الخارجية) من انخفاض عائدات النفط للمنطقة وانعكاساتها على العجز في ميزانيات الحكومات في دول مجلس التعاون. ومن جهة ثانية كان لأزمة سوق المناخ

الكويتي وكذلك استمرار الحرب العراقية الإيرانية آثار عميقة على الأرباح في المـــدى القصـــير وعلى الرؤية المستقبلية لتلك المؤسسات في المدى الطويل.

أما مصارف الإمارات المتحدة فكان أداؤها أيضا مختلطا وذلك بسبب العديد مـــن التساؤلات حول ما يجري في أسواق دولة الإمارات العربية المتحدة عامة وفي قطـــاع المصارف خاصة. وبالرغم من قيام الجهات المختصة بإصدار العديد مـــن القـــرارات الهادفة إلى تصحيح العمل المصرفي يعتقد المراقبون أن بعض المصارف العاملة تعاني مـــن مشاكل عميقة، وخاصة بسبب التوسع في منح أعضـــاء مجـــالس إدارتهـــا للقـــروض والتسهيلات وعجز الكثيرين من هؤلاء الأعضاء عن التسديد بسبب دخولهم في ســـوق المناخ الكويتي أو مشاركتهم في مشاريع محلية خاسرة.

اتجاهات المرحلة المقبلة. تشير النتائج لعام ١٩٩٣ إلى أن عدم الاستقرار وعمـــق الركود الاقتصادي اللذين يعاني منهما الاقتصاد في المنطقة الخليجية بدأت آثارهما تـــبرز تدريجيا في نتائج أرباح بعض المؤسسات المالية العربية. كما أن ازديـــاد حـــدة عـــدم الاستقرار سيكون له تأثير أعمق على نتائج عام ١٩٩٤ وربما ١٩٩٥ وتفاقمت بالتـالي الضغوط على ميزانيات دول مجلس التعاون الخليجي وازدادت النفقات على التسليح.

لذلك من المتوقع أن تشهد المرحلة القادمة في تطور المؤسســـات المصرفيـــة العربيـــة مرحلة غربلة تبقى بعدها المؤسسات القوية، ليـــس فقـــط مـــن ناحيـــة رؤوس الأمـــوال والاحتياطيات بل وأيضا من ناحية الإدارة الرفيعة المستوى وذات الرؤية المستقبلية القـــادرة على التغلب على المصاعب وأخذ القرارات المبنية على التخطيط الاستراتيجي المدروس.

وعند الحديث عن المرحلة المقبلة لتطور المصارف العربية لا بد من التطـــرق إلى أهداف واستراتيجيات كل من المصارف المركزيـــة والمؤسســـات الماليـــة التجاريـــة والاستثمارية الأخرى.

١- المصارف المركزية:

إن إجراءات المصارف المركزية في المنطقة ستزداد ميـــلا للتشـــدد إزاء أعمـــال المصارف التجارية وخاصة في الأمور الآتية:

- منح القروض والتسهيلات لأعضاء مجالس الإدارة.
- نسب الفوائد المدفوعة على الودائع وتلك المفروضة على القروض.
- الزيادة في حماية المصارف المحلية من منافسة البنوك الأجنبية للمحافظة على نسبة ربحية معينة في ظل ازدياد تقلص فرص الإقراض والاستثمار المحلي.
- وضع بعض القيود على دخول المصارف التجارية في العمليات الدولية أو التحويلات التي تشجع خروج رؤوس الأموال.
- الحد من ازدياد عدد الفروع الداخلية غير المربحة لتخفيض الضغط على المصاريف وعلى حدة المنافسة الخاسرة.
- عدم وجود الكفاءات التقنية والإدارية لدى المصارف المركزية سيزيد من صعوبة فهم السياسات المالية والأهداف المنشودة من القرارات المتخذة من قبل تلك الجهات المختصة.

٢- المصارف التجارية والاستثمارية:

إن ازدياد حدة المنافسة في الأسواق الداخلية في وقت تراجع الطلب على الاقتراض المحلي وتزامن تلك التطورات مع الانخفاض الحاد في حركة الإقراض الدولي سيكون الشغل الشاغل للمؤسسات المصرفية العربية في المرحلة القادمة.

فمن المتوقع من المؤسسات التي تدرك خطورة الوضع أن تقوم بما يلي:

- مراجعة خططها الاستراتيجية، أو البدء في تحضيرها، إذا لم تعرفها من قبل، وذلك من أجل إعادة تقييم أهم المؤشرات الاقتصادية والمالية في البيئة التي ستعمل فيها داخل البلد وفي الخارج، ثم القيام بتقييم مراكز القوة والضعف التي ستؤثر على الأداء في تلك البيئة ومن بعدها توضيح الأهداف في الاستراتيجيات المطلوب اتباعها للوصول إلى تلك الأهداف.

إن الكثير من المصارف العربية لم يعط أي اهتمام لوضع خطط استراتيجية بعيدة المدى وذلك بسبب الظروف المواتية التي مرت بها الأسواق المحلية في ظل توافر العائدات النفطية وفرص الإقراض والاستثمار المحلي، ولكن التطورات الأخيرة في السوق المحلي والدولي تبرز أهمية القيام بعملية التخطيط هذه.

- الاهتمام بتحسين مستوى الإدارة ورفع مستوى المعاملات التي تقوم بها المصلوف العربية وذلك عن طريق تكثيف الدورات التدريبية المحلية لدى المؤسسات المالية الدولية. ويعتبر عامل توفير الإدارة الواعية والكوادر البشرية المدربة من أهم التحديات التي تواجه المصارف من أجل التغلب على ارتفاع كلفة التشغيل ولتتمكن من المنافسة مع المؤسسات المالية الأجنبية.
- الاهتمام برفع مستوى الخدمات المصرفية التي تقدم إلى العملاء المحليين وذلك عن طريق استحداث أدوات مالية جديدة وإدخال الخدمات المصرفية والآلية بالإضافة إلى زيادة ساعات الخدمة وتحسين وتحديث فروعها. إن استعمال نظم التقنية الحديثة والتكيف مع المستوى الجديد من التكنولوجيا ستكون له إثارة الإيجابية على مستوى الخدمات المصرفية المقدمة.
- التركيز على كيفية إدارة مصادر الأموال من ودائع وغيرها بدلا من التركيز فقط على طرق استعمال تلك الموارد في القروض والاستثمارات. وذلك عن طريق تأمين مصادر ثابتة من احتياجاتها من العملات وبتكلفة معقولة تحفظ لها هامشا معقولا من الربح.
- الزيادة في التوسع الخارجي عن طريق تأسيس مراكز تمثيل أو شركات تابعة أو إنشاء فروع لها في المراكز المالية الدولية. إن الانكماش في فرص الإقراض والاستثمار في السوق المحلي سيدفع المزيد من المصارف العربية لتأسيس فروع وشركات تابعة خارج حدودها بهدف خدمة عملائها في الخارج وتوسيع مجال عملها. ومن المتوقع أن تعطي تلك المؤسسات اهتماما خاصا لزيادة قدرتها على توفير خدمات متخصصة في مجال الاستشارات الاستثمارية والتجارية والعقارية.

أسئلة للمناقشة

١- أذكر المتغيرات البيئية التي حدثت وبين أثرها على القطاع المصرفي؟

٢- حدد المتغيرات البيئية المستقبلية وبين أثرها على القطاع المصرفي؟

٣- ما أثر التطورات البيئية في الممارسات المصرفية؟

٤- ما أثر هذه التطورات في القطاع المصرفي على رجال التسويق في شركاتهم؟

الفصل الثالث

تطبيق في مدخلات التسويق

تقسيم العملاء إلى قطاعات

قدمت إليك البيانات التالية والمطلوب:

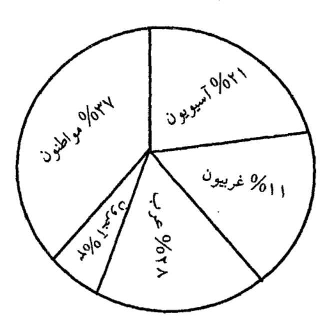
أ- ما هي القطاعات التي يمكن أن يقسم إليها عملاء بنك ما؟

ب- لماذا يقسم البنك عملائه إلى قطاعات؟

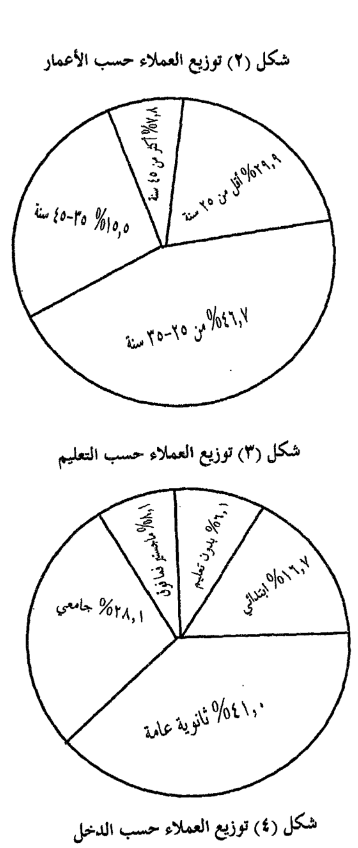
ج- ما هي النتائج التي تستخلصها من دراسة تلك البيانات؟

شكل (١)

تقسيم العملاء حسب الجنسين

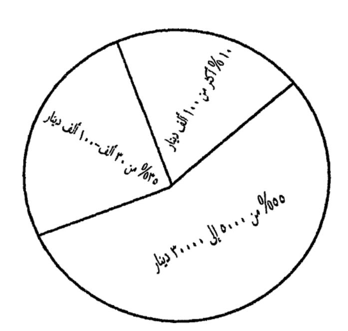


شكل (٢) توزيع العملاء حسب الأعمار



شكل (٣) توزيع العملاء حسب التعليم

شكل (٤) توزيع العملاء حسب الدخل



جدول (١) مواقع العملاء

	الإجمالي %	حساب جاري ممتاز %	حساب جاري عادي %	حساب توفير %
مدينة أ	٣٢	٣٢	٢٩	٣٧
مدينة ب	٥٠	٥٤	٥١	٤٥
مدينة جـ	١٧	١٣	٢٠	١٧

جدول (١٢) خدمات البنك التي يفضلها العملاء /حسب نوع الحساب

نوع الحساب	الخدمات السريعة %	الاهتمام الشخصي %	التكنولوجيا %	توفير المعلومات %
حساب جاري ممتاز	٤٧	٣٨	٢٧	١١
حساب جاري عادي	٤٦	٣١	٢٦	٩
حساب توفير	٣٩	٤٠	١٨	٥

جدول (٣) الخدمات التي يفضلها العملاء/ حسب الأعمار

	الإجمالي	تحت سن ٣٠	٣٠-٤٠	٤١-٥٠	فوق ٥٠
الخدمة السريعة	٤,٨٦	٤,٨٥	٤,٨٧	٤,٨٣	٤,٨٩
السمعة والشهرة	٤,٧٦	٤,٦١	٤,٧٧	٤,٨٠	٤,٨٦
الخدمة الإلكترونية	٤,٤٩	٤,٥٥	٤,٤٩	٤,٤٦	٤,٤٢
الخدمة الشخصية	٤,٤٤	٤,٤٧	٤,٤٤	٤,٤٠	٤,٥٠
فروع كثيرة	٤,٤٤	٤,٣٩	٤,٥٢	٤,٣٢	٤,٥٢
مواقف للسيارات	٤,٤٢	٤,٤٢	٤,٥٣	٤,٢٦	٤,٣٠
قريب من مكان العمل	٣,٩٨	٣,٩٩	٣,٩٠	٤,٠٧	٤,١٦
الاتصالات الشخصية	٣,٣٩	٣,١٣	٣,٣٩	٣,٥٠	٣,٦٠
قريب من السكن	٣,٣٥	٣,٤٦	٣,٢٢	٣,٣٨	٣,٤٦

جدول (٤) خدمات البنك التي يفضلها العملاء /حسب نوع الحساب

العدد	الإجمالي	حسب المدينة			حسب الجنسية		حسب الحساب		
		مدينة أ %	مدينة ب %	مدينة ج %	مواطن %	أجنبي %	ممتاز %	عادي %	توفير %
١	٣٨	٣٨	٤٢	٢٧	٣١	٥١	٢٩	٤٧	٣٣
٢	٣٧	٣٩	٣٢	٤٩	٣٨	٣٥	٣٥	٣٦	٤٠
٣	١٩	١٧	٢١	١٩	٢٤	١٠	٢٧	١٥	١٩
أكثر من ٤	٥	٦	٥	٥	٧	٤	٩	٢	٨

جدول (٥) عدد الحسابات التي أقفلت

العدد	الإجمالي	حسب المدينة			حسب الجنسية		حسب الحساب		
		مدينة أ %	مدينة ب %	مدينة ج %	مواطن %	أجنبي %	ممتاز %	عادي %	توفير %
صفر	٦٧	٦٧	٦٨	٦٤	٦٣	٧٤	٦٤	٦٨	٦٧
١	٢٥	٢٣	٢٣	٢٩	٢٧	١٨	٢٦	٢١	٢٦
٢	٧	٨	٧	٦	٨	٧	٧	٩	٥
أكثر من ٣	٢	٢	١	١	٢	١	٣	٢	٢

جدول (٦) لماذا أقفلت الحسابات

معاملة سيئة من الموظفين	٣٦٪
عدم وجود فروع كافية	٢١٪
المعاملات بطيئة	٢١٪
أسباب شخصية	٢١٪
عدم وجود تكنولوجيا حديثة	١٥٪

جدول (٧) أول بنك فتح به الحساب

	الإجمالي	حساب جاري ممتاز %	حساب جاري عادي %	حساب توفير %
بنك أ	٤٤	٣٩	٥١	٤٠
بنك ب	١٣	١٩	٩	١٤
بنك جـ	١٠	٨	٧	١١
بنك د	٦	٧	٦	٦
بنك هـ	٢	١	٣	٣
بنوك أخرى	٢٥	٢٦	٣٤	٢٥

جدول (٨) حسابات أخرى استخدمها العملاء من البنك

	إجمالي	حساب المدينة			حساب الجنسية	
		مدينة أ	مدينة ب	مدينة ج	مواطن	أجنبي
لا حساب آخر	٤٧	٤٤	٤٣	٦٤	٤٤	٥٢
بعضها	٥٣	٥٦	٥٧	٣٩	٥٨	٤٨
وتشمل:						
تمويل نقد	٤١	٤٦	٤٠	٣٦	٤٤	٣٦
فيزا	١٧	١٣	٢٤	٦	١٧	١٧
دفع فواتير	٥	٧	٥	٠	٥	٥

الفصل الرابع

تطبيقات في العملية التسويقية

تطبيق في تطوير سلعة/خدمة جديدة

تقدم مدير التسويق في إحدى البنوك بالاقتراح التالي لمدير عام البنك والذي يقترح فيه تقديم خدمة جديدة والتي في رأيه سوف تساهم في زيادة عدد عملاء البنك وزيادة أرباحه.

توصيف المنتج/ الخدمة الجديدة

يمنحك الحساب الجاري الممتاز مزايا مادية في حالة لا قدر الله الوفاة أو الإعاقة الدائمة الناتجة عن الحوادث والتي تمنعك من مزاولة عملك المعتاد. فإذا أصبت بالإعاقة الدائمة فستأخذ بالإضافة إلى رصيد حسابك الأصلي مبلغ آخر يوازي الرصيد نفسه.

يمكنك إجراء أي عدد من السحوبات أو الإبداعات لهذا الحساب الخاص ما دمت محتفظا بالحد الأدنى من الرصيد.

ما هي الإعاقة الدائمة؟

التعريف المقترح (والتي يتم تحديدها بصفة نهائية بعد استشارة الإدارة القانونية وشركة التأمين).

- الجنون الغير قابل للشفاء.
- فقدان البصر في إحدى أو كلا العينين.
- فقدان السمع في إحدى أو كلا الأذنين.
- فقدان الذراع أو اليد.
- فقدان الساعد أو القدم.

- فقدان الكلام.
- الشلل التام...الخ.

استراتيجية المنتج/ الخدمة

١- للعملاء:

ألا ترغب في الحصول على أمان إضافي وحماية لنفسك ولعائلتك وذلك بالحصول على ضعف رصيد حسابك الموجود في الحساب الجاري الممتاز في حالة حدوث حادث لك والذي ينتج عنه وفاتك أو إعاقتك كاملاً.

٢- للبنك:

- زيادة حساباتنا الجارية التي لا تدفع فوائد وذلك بمنح مزايا إضافية لعملاء الحسابات الجارية.
- الحصول على مزية لا تتوافر في البنوك الأخرى وذلك عن طريق تمييز خدماتنا عن خدمات البنوك الأخرى.

خصائص المنتج أو الخدمة الجديدة

- تتوافر لجميع العملاء سواء كان قديما أو جديداً والذين:
  - لديهم عائلة أو خاطبون حاليا.
  - العمر بين ٢٥-٦٠.
  - ذكر أم أنثى.
  - واستثناء:
    - الأعزب
    - العمال
    - دون سن ٢٥ سنة.
    - دون الحد الأدنى من الرصيد المطلوب.
  - الاحتفاظ بحساب مستقل.

- رسوم محددة تدفع لمرة واحدة عند فتح الحساب ولا يدفع رسوم أخرى على الإطلاق.
- لصاحب الحساب الحق في إجراء أي سحب أو إيداع في أي وقت وبأي مبلغ بشرط عدم استخدام الشيكات أو أن ينزل رصيده دون الحد الأدنى.
- لا يصدر البنك كشوفات حساب، ولكن يزود العملاء بدفاتر تظهر السحوبات والإيداعات. ويشكل دفاتر البنك الإثبات النهائي.
- على حامل الدفتر أن يبلغ البنك في حالة فقدان أو سرقة الدفتر.
- للعميل الحق في استخدام أجهزة العرض الإلكتروني.

- الحد الأدنى للرصيد في كل الأوقات هو ٢٥٠٠٠ دينار أردني وفي أي وقت ينزل الحساب دون هذا المبلغ فإن العميل يعتبر منسحبا من البرنامج والعكس بالعكس.

- الحد الأقصى للرصيد المسموح به هو ٥٠٠,٠٠٠ دينار وما زاد عن هذا المبلغ يحول إلى الحساب الجاري.

- والمنافع التي تدفع في حالة الوفاه أو الإعاقة الدائمة لأي سبب هو ضعف الرصيد المتوفر في صباح يوم الحادث. السبب في ذلك حتى يمنع مسألة زيادة الرصيد زيادة كبيرة عند تعرض الشخص لحادث.

- الحد الأقصى الذي يلتزم البنك بدفعه هو الحد الأقصى للرصيد وهو ٥٠٠,٠٠٠ دينار + ٥٠٠,٠٠٠ دينار تعويض والمجموع الذي يلتزم البنك بدفعه هو ١٠٠٠,٠٠٠ دينار.

- على العملاء توقيع اتفاقية /عقد.

- لا يطلب إجراء أية فحوصات طبية.

الفرص والمخاطر

للعملاء:

إضافة الأمان والحماية للعميل وعائلته بدون تحمل أية تكاليف إضافية.

للبنك:

- تمييز خدماتنا عن البنوك الأخرى.

- تحسين سمعة البنك.
- توثيق العلاقات مع العملاء.
- حوافز إضافية للعملاء الحاليين لـ:
  - زيادة ودائعهم الحالية.
  - تحويل حساباتهم من البنوك الأخرى إلينا.
  - تحويل حساباتهم من التوفير إلى الحساب الجاري.
  - تحويل حساباتهم الجارية إلى حسابات جارية أقل تكلفة.
- استقطاب عملاء جدد.
- زيادة الربحية.
- المحافظة على سمعتنا في الابتكار والتجديد.
- تخفيض تكلفة الحسابات الجارية حيث تخفف إرسال دفاتر شيكات أو كشوفات شهرية.

أما المخاطر فهي كالتالي:

للبنك:

١- عدم موافقة البنك المركزي على الموضوع.

٢- سرعة تقليد المنافسين للخدمة الجديدة.

٣- عوائد قليلة لتغطية التكاليف.

٤- مشاكل في التطبيق.

٥- العملاء الذين أبدو رغبة في الحساب أن لا يفتحوا حسابا.

للعملاء:

١- أموال عاطلة لا تكسب فوائد.

٢- وجود رسوم.

تحليل نقطة التعادل (على فرض أن جميع الحسابات الجارية تم التأمين عليها)

- الحسابات التي لا تدفع فوائد حتى نهاية سبتمبر ١٩٩٣ هي ٢,١ بليون دينـلو

وهذه تشمل الحسابات الجارية + الحسابات الأخرى التي لا تدفع فوائد.

- الحسابات الجارية فقط هي ١,٨ بليون دينار حتى نهاية سبتمبر ١٩٩٣م.
- التكلفة لكل ١٠٠٠ دينار هي ٠,٨٥ حسب السعر الذي قدمته شركة التأمين.
- تكلفة الحسابات الجارية الحالية هي ١,٥٣٠,٠٠٠ دينار.
- نقطة التعادل على أساس عائد ١٠% على الأموال المودعة هي ١٥,٣٠٠,٠٠٠ دينار.

بمعنى الحصول على ودائع جارية جديدة بمبلغ ١٥,٣٠٠,٠٠٠ دينار كافية لتغطية تكاليف هذا البرنامج.

وعلى أساس معدل رصيد ٢٥٠٠٠ دينار نحتاج إلى ٦١٢ عميل جديد أو ٢١ عميل جديد لكل فرع على فرض أن لدينا ٣٠ فرع حالياً.

خطوات تنفيذ البرنامج الجديد

هذه خطة أولية تحتاج إلى النقاش قبل أن تكون نهائية.

١- الخطوات الاستكشافية:

١- الاتصال بعدد من شركات التأمين للحصول على أرخص الأسعار.

٢- تحديد المواصفات النهائية للحساب الجاري الممتاز.

٣- إقناع الإدارة العليا بالبرنامج.

٤- دراسة الجوانب القانونية للموضوع.

٢- الخطوات التنظيمية:

١- تشكيل فريق عمل لدراسة الموضوع مكون من مستشار قانوني، مدير التسويق، قسم العمليات.

٢- تحديد المسؤوليات وتوزيعها.

٣- تحديد نظام الحصول على المعلومات.

٤- تحديد نوع الاتفاقية وبنودها التي توقع مع العميل.

٥- تحديد النماذج والإجراءات.

٣- الخطوات التطبيقية:

يعمم البرنامج على كافة الفروع دفعة واحدة.

أسئلة للمناقشة

اطلع المدير العام للبنك على التقرير السابق الذي قدمه مدير التسويق، وقد أعجب بالفكرة تماما وأصدر أوامره بتنفيذها فورا وتعميمها على كافة الفروع حالا والآن:

- هل ترى أن قرار المدير العام كان مصيبا أم لا؟ ولماذا ؟ اشرح.
- وعلى فرض أن النظام طبق وزادت ودائع البنك في فروعه الوسطى بمبلغ ٢٥ مليون دينار بينما نقصت ودائعه الجارية في باقي الفروع بمقدار ٥ مليون دينار... فهل كان البرنامج مربحا أم لا. وكم كان مقدار الربح أو الخسارة وفي هذه الحالة.

تطبيقات في الترويج

ظهرت في اليابان أجهزة تصدير مكتبية حديثة، صغيرة الحجم جدا، ويمكن نقلها بسهولة، وذلك للاستعمال الشخصي، وأرسلت إلى وكيلها المعتمد في المملكة، وطلب الوكيل من رئيس قسم الأجهزة المكتبية إعداد حملة ترويج فعالة لاكتساح السوق قبل ظهور الأجهزة المنافسة لها. وتقدم رئيس القسم بالخطة التالية لترويجها:

١- سيكون السيد رئيس القسم مسؤولا عن ترويجها على مستوى المملكة. وسيساعده في ذلك ثلاثة بائعين متخصصين، في كل منطقة من المناطق الثلاث الرئيسية، وسيقوم الثلاثة برفع تقاريرهم إلى رئيس القسم من خلال مدراء المناطق، وستكون مسؤولية هؤلاء الباعة ترويج هذه الآلات إلى الموزعين الرئيسين، وسيتم تعيين ممثلي المنطقة الغربية والشرقية بعد التشاور مع مدراء هؤلاء المناطق.

٢- وضع الطلبيات والتسليم:

رقم الموديل	كمية الطلب	جدول الشحن (تاريخ الاستلام المتوقع)				المبيعات المقدرة للفترة
		مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	
ت-ش-١	٨٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٧٠٠
ت-ش-٢	٥٠٠	٢٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٤٠٠
ملقم (أسود)	٦٠٠	٦٠٠				٥٠٠
(بني)	٦٠٠	٢٢٠		٣٨٠		٥٠٠
(أزرق)	٦٠٠	٢٢٠		٣٨٠		٥٠٠

عناصر الترويج

١- معرض المدينة:

سيتم عرض الجهازين في معرض المدينة من ١-٥ مايو في المعرض الرئيسي، وسيتم التركيز على الجهازين في العرض من خلال الكتيبات وتوزيع الكتالوجات، وتقديم قوائم الأسعار. وسيتم الإعلان عن الأجهزة الجديدة لمدة ثلاثة أيام قبل وخلال مدد العرض في الجرائد المحلية.

٢- حملة إعلانية:

كذلك سيتم إجراء حملة إعلانية عن الأجهزة الجديدة في كافة الصحف الرئيسية تبدأ من ١٠ مايو-١٠ يونيو بمعدل إعلان في كل أسبوع.

٣- ندوات:

كذلك ستجري ندوات في المدن الرئيسية في الفنادق الكبرى، وسندعو لها الموزعين الرئيسين والعملاء المحتملين، وسيشارك في تلك الندوات ممثلين عن الشركة المنتجة.

٤- الموزعون:

على مدراء المناطق إيجاد موزعون لهذه الأجهزة مثل:

أ- موزعون الأدوات المكتبية الرئيسيون.

ب- موزعون الأدوات الإلكترونية الرئيسيون.

ج- موزعون أجهزة التصوير الرئيسيون.

د- متاجر السلسلة الكبرى.

وسيتم ذلك من خلال التالي:

- تدريب الموزعين على تركيب هذه الأجهزة وهم بدورهم يدربون العملاء.
- سيعطون خصمان ١٠-٢٠% على النحو التالي:
  - أ- ١٠% خصم على شراء ١٤ آلة شهريا.
  - ب- ١٥% خصم على شراء ١٥-٤٠ آلة شهريا.
  - ج- ٢٠% خصم على شراء أكثر من ٤٠ آلة شهريا.
- سيكون سعر التجزئة موحدا في جميع منافذ التوزيع.
- صيانة الأجهزة ستكون كلية من مسؤوليتنا.

٥- حوافز البائعين:

١. البائعين المتخصصين:

نتوقع أن يبيع في النصف الثاني من السنة ٧٥٠ آلة من ت-ش-١ و ٩٠٠ آلــــة من ت - ش-٢، سيكون توزيعها على النحو التالي.

	المبيعات المقدرة	من خلال الموزعين	من خلال البائعين
إجمالي الكمية	١٦٥٠	٨٢٥	٨٢٥
الرياض ٤٠%	٦٦٠	٣٣٠	٣٣٠
جدة ٣٥ %	٥٨٠	٢٩٠	٢٩٠
الخبر ٢٥%	٤١٠	٢٠٥	٢٠٥

وسيكون كل بائع مسؤولا عن تحقيق مبيعـــــات شـــهرية كـــالآتي (البـــائعين المتخصصين).

		متوسط سعر البيع	الحصة البيعية/ ريال
الرياض	٥٠ وحدة	٤٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
جدة	٤٢ وحدة	٤٠٠٠	١٦٨,٠٠٠
الخبر	٣٠ وحدة	٤٠٠٠	١٢٠,٠٠٠

على رجال البيع تحقيق الحد الأدنى من الحصة البيعية المذكورة حتى يحصل على عمولة ٢%. فإذا كانت مبيعاته أعلى من الحصة البيعية المقررة فإن عمولته ترتفع إلى ٣% عن الفرق بين الحصة البيعية والمبيعات الفعلية.

٢. البائعين الآخرين:

المبيعات التي يحققها البائعين الآخرين سوف تدخل ضمن حصصهم البيعية المقررة، ويحصلون على عمولاتهم وفقا للنظام المعتمد.

أسئلة للمناقشة

١- ما هي ملاحظاتك بالنسبة لحملة الترويج؟

٢- ماذا ينقص هذه الحملة؟ أو ما الذي يمكن إضافته لهذه الحملة؟

٣- ما الفرق بين الإعلان والترويج؟

حملة ترويج خدمة جديدة

ما هو الصرف الإلكتروني

إن جهاز الصرف الإلكتروني هو آلة مصرفية إلكترونية تقوم:

١- يصرف النقد للعملاء.

٢- إعطائهم رصيد حساباتهم.

٣- إعطائهم دفتر شيكات.

٤- إعطائهم كشف حساباتهم...الخ.

ويمكن للعملاء استعمال الجهاز عن طريق استخدام بطاقة تحتوي على شريط

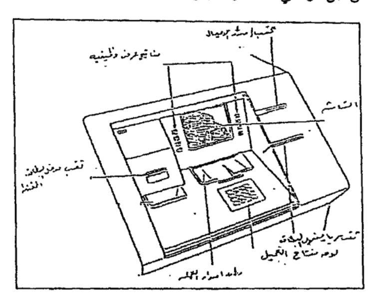
ممغنط يحمل معلومات يمكن بها التعرف على حساباتهم.

كذلك يجب عليهم استخدام الأرقام السريعة (PIN) الخاصة بهم.

إن نظام الصرف الإلكتروني متصل بكمبيوتر يحتوي على معلومات أرصدة الحسابات وسجلات المعاملات التي تتعلق بها، وبذلك يتمكن العميل من وضع حسابه في فرع والسحب من فرع آخر.

مكونات جهاز آلة الصرف الإلكتروني

الجزء المستخدم (User Console) شكل (١) من جهاز الصرف الإلكتروني هو الجزء الذي يتم التفاعل فيه بين العميل وآلة الصرف الإلكتروني. كذلك يتم استخدامها من قبل موظفي البنك لإنجاز وظائف معينة.



شكل (١) الجزء المستخدم من جهاز الصرف الإلكتروني

مبررات نظام الصرف الإلكتروني

تشجيع العملاء الحاليين للقيام بجميع أعمالهم المصرفية مع البنك.

تحسين الخدمة المقدمة إلى عملائنا.

جذب زبائن جدد إلى البنك.

تحسن نظرة العميل للخدمات المقدمة.

استمرار وتقوية سمعتنا كرواد للتكنولوجيا وتقديم المبتكرات.

تقديم إمكانيات إضافية إلى الفروع.

إعادة توزيع الوقت لتوفير وقت أطول للقيام بعملية بيع "المنتجات" وخدمة العدد المتزايد من العملاء.

إن نظام الصرف الإلكتروني هو الخطوة التالية في العمليات المصرفية الإلكترونية. أنها تسهل قبول العملاء للأجهزة الأتوماتيكية التي تقدم كافة خدمات أمناء الصندوق (الصراف الإلكتروني ATM).

لماذا برنامج الصرف الإلكتروني

ربما تستغرب، لماذا نريد برامج التوجيه؟

١- نحن نعرف من خبراتنا السابقة أنه يجب إعطاء عملائنا تعليمات مفصلة من شخص آخر عن كيفية استخدام أجهزة الصرف الإلكتروني حتى يمكن لهم الشعور بالراحة عند استخدامها بأنفسهم، هنا نلعب دورا حيويا في تثقيف عملائنا. أنه من خلال التعليم يمكن إزالة الخوف والتردد في استخدام أجهزة الصرف الإلكترونية.

سوف يستخدم العملاء أجهزة الصرف الإلكترونية إذا نجحوا مبدئيا في استخدامها واستراحوا لها، وإذا لم ينجحوا في المحاولات الأولى فإنهم لن يستخدموا الجهاز.

٢- للتعريف بالوضع الحالي لأجهزة الصرف والخطط المستقبلية الموضوعة لها.

٣- لمعرفة الوضع الحالي للمنافسة في مجالات الصرف الإلكتروني على مستوى المملكة.

٤- والحصول على معلومات عن مواقع العمل على طبيعة المشاكل الحالية والمنافسة في تلك الأماكن.

نظرة على أبحاث السوق

تم إجراء بحث لقياس مدى الإدراك للخدمات المعرفية الإلكترونية وتأثيرها على جذب عملاء جدد. وبحث آخر لقياس مدى القبول للتعليمات التي تظهر على شاشة نظام الصرف الإلكتروني.

نتائج بحث الصرف الإلكتروني (٣٦ مقابلة شخصية):

- الإدراك لها كان مرتفعا.
- يتمنون رؤيتها في المملكة لأنها:
  - الخوف من ضياع البطاقة.
  - درجة رغبة عالية في فتح حساب مع البنك إذا كنا البنك الوحيد الذي يقدم هذا النظام (الرغبة تتناقص بسرعة إذا تم تقييد الساعات والمواقع).

قبول نظام الصرف الإلكتروني والشاشات

- اعتبر الجميع تقريبا نظام الصرف الإلكتروني مفيدا حيث:
  - يوفر الوقت.
  - ويقلل من الازدحام في البنوك.
- إثارة الاهتمام حول بعض الملامح مثل:
  - إن الحد الأقصى للسحب ليس كافيا (هذا القيد يضعه البنك المركزي).
  - الساعات محدودة للغاية.
  - نتائج تعطل الماكينة أو حدوث الأخطاء.
  - إن الرقم السري (PLN) ليس كافيا للحماية.
- إن تعليمات التشغيل منطقية، وسهلة نسبيا.
- اللغة كانت محببة.

فائدة الصرف الإلكتروني

ماذا يستفيد البنك

١- تحسين مستوى الخدمة لعملائنا بتقديم برنامج الصرف الإلكتروني بنجاح فإن بعضا

من المعاملات الروتينية سيتم على الجهاز. وعندما يحدث هذا، فإنه سيتوفر لموظفينا وقتا اكثر لقضائه في مساعدة العملاء الذين هم بحاجة فعلا إلى المساعدة.

٢- ونأمل بنجاح الصرف الإلكتروني السماح لموظفينا بأن يكون توجههم نحو زيادة المبيعات وتحسين الخدمة وذلك بسبب تخفيض الوقت الذي يقضونه في الأعمال الروتينية والمعاملات العملة.

الفوائد التي يجنيها العملاء:

- تخفيض الوقت الذي يقضونه في الانتظار للحصول على النقد أو معلومات عن أرصدتهم.
- القيام بالأعمال المالية في سرية تامة.
- إتمام المعاملات بسرعة وكفاءة.
- تكون في طليعة الذين يشاركون في عهد جديد من العمليات المصرفية.
- سيتوفر لأمناء الصندوق وقتا أطول لتخصيصه إلى العملاء الذين لديهم مشاكل أو لديهم استفسارات أخرى غير السؤال عن أرصدة حساباتهم.

ترويج نظام الصرف الإلكتروني

الهدف:

خلق إدراك بها وإغراء على استخدامها

تقديمها للجمهور:

- النشر في الصحف وعقد ندوات.
- الإعلان في الجرائد.

الترويج في الفروع:

- تحفيز العملاء.
- الإرشاد.
- الملصقات الإعلانية

• الكتيبات.
• اللوحات الإعلانية.

البريد المباشر للعملاء:

• رسائل إلى حملة البطاقة.
• إدخالها في الكشوفات الشهرية.

الاتصال وتحفيز العملاء:

• رسائل بالبريد المباشر إلى
  – عملاء البطاقات الذهبية.
  – عملاء البطاقات الفضية.
  – إرسال الرسائل على ثلاث دفعات متفرقة (حوالي ثلث العملاء في كل مرة).
• حوافز العملاء:
  – حين تقديمها للمرة الأولى في الإدارة الرئيسية، سيتلقى عملاء مختارون ساعة مكتبية بعد الشرح.
  – جميع العملاء الذين تلقوا الشرح سيعطون حافظة لحمل بطاقة البنك وتساعد الحافظة في حماية بطاقة البنك ويمكن استخدامها أيضا لخزن البطاقات الأخرى.
  – شرحه للعملاء عن طريق الإرشاد الفعلي

عملية بيع الصرف الإلكتروني (شرحه للعملاء)

في عملية "بيع" خدمات الصرف الإلكتروني لعملائنا فإنها لا تختلف عن عملية بيعهم نوع من السلع والخدمات الأخرى.

أولا: يجب تثقيفهم حول خصائص وقدرات الصرف الإلكتروني.

ثانيا: والأكثر أهمية، يجب أن نجعل عملائنا يستخدمون هذه الخدمة عن طريق "بيعهم" المنافع التي ستعود عليهم من جراء هذه الخدمة الجديدة.

ثالثاً: أن تجعل العميل يشعر بالارتياح في استخدام هذه الخدمة وذلك عن طريق الإرشاد الشخصي.

رابعاً: أن نجعل العميل ملتزما باستخدام هذه الخدمة عن طريق تجربته الشخصية لمعرفة سهولة وسرعة استخدامها.

١- تثقيف عملائنا عن طريق شرح خصائص الصرف الإلكتروني:

- إمكانية إجراء السحوبات، والاستفسار عن أرصدة حساباتهم الجارية لدى البنك.
- توافر "خدمة العملاء" لمساعدة الزبائن على استخدام أجهزة الصرف الإلكتروني.
- وجود جهازين في مكان آمن في جميع المواقع، وفي مكان مدخل جميل داخل الفرع. إن وجود جهازين يضمن غالبا للعميل وجود جهاز صرف إلكتروني جاهز لخدمته.
- وجود أجهزة الصرف الإلكتروني في أماكن مريحة.

إرشادات عامة

- انظر مباشرة في عين العميل. إن اتصال الأعين يشعر الآخرين بإخلاصك، وعليك أن تجعل العميل يثق بك.
- تكلم مع العميل بطريقة ودية ومؤيدة له. وفوق كل ذلك استمع للعميل. ويرغب معظم الناس في التكلم عن جهاز الصرف الإلكتروني ومخاوفهم أو مشاكلهم في استخدامه. دعهم يتكلمون، أجب على أسئلتهم ولا تحاول أن تستعجلهم.
- وإذا كان بعض الناس في انتظارك لتشرح لهم بينما يسألك العميل عددا من الأسئلة المتطرفة أو المغالي فيها، فكن متقبلا له، واستخدم مهاراتك في إرشاده إلى الهدف الرئيسي وهو محاولة تجربة جهاز الصرف الإلكتروني.
- قم بإرشاد العميل مستخدما حسابك المخصص للإرشاد وأكد على سهولة الاستخدام، وعن كيف يمكن أن يكون جهاز صرف النقود صديقا له.
- مهم جداً: أن تجعل العميل يشغل الجهاز. حاول أن تحتفظ بيدك بعيدا عن الجهاز أكبر قدر ممكن. عليك أن تتحدث إلى العميل من خلال عملية الإرشاد وتتيح له فرصة تجربتها بيده.

- لجميع عملاء البنك الذين يتلقون شرحا على جهاز الصرف الإلكتروني أن يستخدموا بطاقاتهم حتى بعد محاولاتك إزالة مخاوفهم، استخدم بطاقتك الإرشادية. وإذا كان ليس مع العملاء بطاقة البنك ، استخدم أيضاً بطاقتك الإرشادية. وفي كلا الحالتين عليك أن تشجع العملاء أن يعودوا ليتلقوا إرشادا آخر مع استخدام بطاقاتهم الشخصية. أو ربما ليجربوا أجهزة الصرف الإلكترونية بأنفسهم وحدهم.
- يجب عليك دائما أن تجعل العميل على الأقل يستفسر عن الرصيد، وإجراء سحب واحد كجزء من عملية الإرشاد.
- اجعل الإرشاد مرحا. إذا رأى العميل أنك واثقا ويظهر عليك أنك سعيدا بنفسك فإن ذلك سوف يخلق الانطباعات التالية لدى العميل:
  - أنها تزيل مخاوفه من جهاز الصرف الإلكتروني.
  - سوف يكون أكثر تقبلا لتجربة كافة المعاملات التي تقدمها أجهزة الصرف الإلكترونية.
  - سيكون استخدام جهاز الصرف الإلكتروني تجربة سارة له.
  - إذا كان الشخص عميلا للبنك و لم يكن قد تلقى بطاقة، أخبره بأنه قد ربما حدث ذلك بسبب السهو أو الخطأ أو ربما لأن رصيد حسابه دون الحد الأدنى.
  - إذا كان عميلا للبنك ولكن ليس لديه حسابا جارياً. أخبره بأن عليه أن يفتح حسابا جاريا، بحد أدنى ٣٠٠ دينار حتى يمكنه الحصول على بطاقة البنك. استمر في الشرح مستخدما بطاقتك.
  - إذا كان لدى العميل بطاقة البنك قرر فيما إذا كان قد اختار رقمه السري (PIN) وإذا لم يكن قد فعل ذلك، اشرح له بأن الرقم (PIN) ضروري لتشغيل جهاز الصرف الإلكتروني. ساعد العميل في اختيار رقمه (PIN).
- لمزيد من المعلومات حول الرقم السري (PIN). ارجع إلى قسم الدليل المعنون "إرشاد العملاء حول رقمهم السري الخاص" وعندما يتم اختيار الرقم (PIN). استمر في الشرح.

تذكر بأنه يجب عليك أن تكون مستعدا للإجابة على أي سؤال يثيره العميـــــل حول الأرقام السرية. وعلى أية حال، فإن مسؤوليتك الأساسية هي التأكد من أهم قـد حصلوا على أرقامهم السرية (PIN).

تأكد من أن لدى العميل بطاقة البنك وحصل على الرقم السري، بذلك تصبـــح جاهزا لبدء الشرح. وعلى العموم، عليك أن تتأكد أيضا من تغطية النقاط المهمة التالية خلال إجراء عملية الإرشاد:

- اشرح خصائص وقدرات جهاز الصرف الإلكتروني على إجراء المعاملات
  - السحب.
  - الاستفسار عن أرصدة الحسابات.
- اشرح فوائد جهاز الصرف الإلكتروني للعملاء.
  - وقت أقل للانتظار حتى في ساعات الازدحام.
  - القدرة على معالجة المسائل المالية في سرية تامة.
  - إتمام المعاملات بسرعة وفعالية.
  - كن في طليعة الذين يشاركون في عهد جديد من العمليات المصرفية.
  - توفير وقت أطول لأمناء الصندوق لتخصيصه لحل مشاكل العملاء، أو الذين يطلبون معلومات أخرى غير أرصدة الحسابات.
- اشرح سهولة تشغيل جهاز الصرف الإلكتروني
  - سهولة قراءة التعليمات على الشاشة.
  - إذا حصل منك خطأ، فإن جهاز الصرف الإلكتروني سيعطيك الفرصة للتغيير وسيعطيك وقتا وافراً لإتمام المعاملة.
- اشرح خصائص الأمان التي يتميز بها جهاز الصرف الإلكتروني
  - الرقم السري (PIN).
- اشرح الخصائص المريحة لمكان تواجد جهاز الصرف الإلكتروني
  - جميع الأماكن تقع في داخل الفرع.
  - جميع الأماكن توفر أقصى سرية لعملائنا.

- جميع الأماكن مكيفة لتوفير الراحة لعملائنا.
- جميع أماكن جهاز الصرف الإلكتروني تحوي على مقاعد، وأقلام، وجميع المواد اللازمة لتسهيل معاملات عملائنا.
- جميع أماكن أجهزة الصرف الإلكتروني يتوافر بها جهازين لضمان التشغيل وتقليل وقت الانتظار.

- اشرح حدود السحب اليومية
  - يمكن السحب لحد ٤٠٠ دينار لكل معاملة.
  - الحد الأدنى للسحب ٥٠ دينار.
  - الحد الأقصى للسحب اليومي هو ٤٠٠ دينار لكل حساب جاري.
- اشرح خصائص الاستفسار عن الأرصدة
  - رصيد الحساب هو المبلغ الموجود في حساب العميل الجاري.
  - أظهر للعميل بأن جهاز الصرف الإلكتروني سيقوم بتعديل رصيد الحساب فور إتمام كل معاملة.

القيام بالإرشاد

يجب أن يشمل أسلوبك في القيام بشرح جهاز الصرف الإلكتروني على النقاط التالية:

- رحب بالعميل وقدم نفسك له.
- أخبر العميل بأنك تود أن تريه جهاز البنك للصرف الإلكتروني واشرح له المنافع التي ستعود عليه من جراء استخدام هذه الخدمة الجديدة التي يقدمها له البنك.
- قرر فيما إذا كان الشخص عميلا للبنك أم لا.
  - إذا كانت الإجابة بلا، تقدم بالإرشاد مستخدما بطاقتك للإرشاد. أخبره بأنه يمكنه الاستفادة من هذه الخدمة المصرفية الحديثة العظيمة، وأنه يمكنه الحصول على بطاقة (PIN) بمجرد فتح حساب جاري مع البنك . الحد الأدنى لفتح حساب هو ٣٠٠ دينار.
- دع العميل يلتزم باستخدام جهاز الصرف الإلكتروني عن طريق مساعدته "في

استخدام يده" خلال عملية الشرح:

- دعه يحس بأنه يسيطر على الجهاز.
- دعه شخصيا يحس بمدى سهولة استخدام جهاز الصرف الإلكتروني.
- أعطه الشعور "بالرضى" لأن جهاز الصرف أعطاه بسرعة رصيد حسابه ونقوده فور طلبه.

الرد ومعالجة اعتراضات العملاء

ستقابل عملاء من البنك وغيره لا يقبلون التغيير.

- تغلب على اعتراضاتهم فور حدوثها بالشرح.
- لا تتجاهل أي اعتراض- رد عليه بفعالية ومباشرة.

ولتطوير طريقتك في معالجة والرد على اعتراضات أو أسئلة العملاء بخصوص جهاز الصرف الإلكتروني، فيما يلي بعض الملاحظات التي تساعد في القيام بذلك:

- استمع إلى العميل وأعطي انتباها لما يهمه.
- شارك العميل اهتمامه، ربما ستسمع نفس الملاحظة مرة بعد أخرى ولكنه بالنسبة لكل عميل جديد فإن الملاحظة حقيقية ومهمة بالنسبة له.
- تأكد بأنك فهمت ملاحظته بوضوح. إذا كنت لم تفهم، اسأل العميل. حاول أن تعيد صياغة ملاحظته حتى تكون متأكدا من أنك قد أجبت على سؤاله على الوجه الصحيح وسيشعر العميل بالثقة لأنك فهمت مشكلته.
- كن حاضرا، أعط العميل إجابة ذكية وقدم إرشاداً يشرح إجابتك.
- اسأل العميل إذا كان قد فهمك وإذا ما كان شرحك واضحا، فإذا لم يكن، ناقش ملاحظته أو رد على اعتراضه بشرح آخر.

إرشاد العملاء حول الأرقام السرية

١- يعتبر الرقم السري ضروري للعميل لكي يمكنه من استخدام جهاز الصرف الإلكتروني مع بطاقته. يتم اختيار هذا الرقم (PIN) بواسطة العميل. الغرض من الرقم (PIN) هو حماية البطاقة حتى إذا ما ضاعت البطاقة فإن من يجدها لا يستطيع استخدامها.

٢- على العميل اختيار الرقم السري (PIN) الذي يسهل عليه تذكرها.

٣- يجب أن يكون الرقم (الشيفرة (CODE أربعة خانات عشرية.

٤- لا تختار رقما يوجد عادة في حافظة النقود وخصوصا تاريخ الميلاد أو رقم التليفون.

٥- اختر تركيبة سهلة مثل:

- عيد ميلاد الابن أو أحد الوالدين.
- اسم قريب أو اسم صديق أو لقبه.
- عيد الزواج.

٦- لا تخبر أحداً برقمك السري (PIN).

٧- أخبر الفرع حال سرقة أو ضياع البطاقة.

٨- يمكن للعملاء تغيير أرقامهم السرية (PIN) وذلك بذهابهم إلى فروعهم خلال ساعات العمل العادية.

٩- إذا نسى العميل رقمه السري (PIN)، يجب عليه أن يذهب إلى الفرع القريب من عمله حيث يمكنه اختيار رقم سري جديد (PIN).

١٠- لا يستطيع العملاء استخدام جهاز الصرف الإلكتروني بدون الرقم السري (P IN).

١١- إذا وضع عميل البطاقة في الجهاز، وبعد ذلك لم يستطع تذكر رقمه السري (PIN) الصحيح فإن لديه ثلاث فرص للحصول على الرقم الصحيح. وإذا لم يستطيع الحصول عليه خلال ثلاث محاولات، فإن الجهاز سيحتفظ بالبطاقة، وعليه التوجه إلى مندوب خدمات العميل.

أسئلة للمناقشة

١- ما هي أهم المزايا التي تتمتع بها حملة ترويج أجهزة الصرف الإلكتروني؟

٢- ما هي أهم المخاوف التي يمكن أن تقلل من إقبال العملاء على أجهزة الصرف الإلكتروني؟

٣- هل يمكن أن تحل هذه الأجهزة محل موظفو خدمات العملاء في البنك؟

٤- هل لهذه الحالة علاقة بالمهارات البيعية؟ حدد..................

إعداد حملة إعلانية

يطرح قسم الدعاية والإعلان تحديد بنود الدعاية لميزانيـــة ١٩٩٩م في شـــكل نوعـــين **الأول:** على مدار العام مثل الترويسات، إيجار يافطات في الملاعب، عمل يافطات في مداخـــل ومخارج المدن، (برشور كتالوج الشركة، بما في ذلك من دعاية مستمرة طوال العام).

النوع الثاني: وهو على مدار شهري فقط مثل حملات دعائية لكل وكالة مـــن وكالتنا، اشتراك في معارض سنوية، تقديم الآلات جديدة في الأسواق، الاشـــتراك في مسابقات وقتية في شهر رمضان، عمل مسابقات واحدة أو اثنين خلال الســـنة عـــن منتجات الشركة.

- هذا بجانب توزيع الهدايا بشكل مستمر خلال فترات السنة خاصة المناسبات مثـــل الأعياد (الفطر، الأضحى) مع التهنئة بالأعياد بالجريدة وبواسطة كروت المعايدة.
- أيضا الاشتراك بهدايا عينية، الحفلات التي تقام بالفنادق الكبرى خاصة الفنـــادق التي بها نسبة رجال أعمال كبيرة وذلك على مدار العام وبشكل دوري مستمر.
- هذا بجانب المطبوعات: بوستر كبير للشركة يوضع في صالات العروض الكـــبرى، بوستر صغير لاصق على الآلات، بوستر يوضح نشاطات الشركة المختلفة يوضـــع في صالات المعارض بالمدن (الملصقات بأنواعها وأحجامها المختلفة).
- بعض المصاريف لقاء تحويل كافة سيارات النقل إلى دعاية متحركة في شكل تركيـــب الألواح معدنية على جوانب السيارات وعمل الشعار ورسم بعض الآلات.

بالإضافة لما سبق نذكر بأن الميزانية المطلوبة وهي أربعة ملايين وثلاثمائة وســـبعة وسبعون ألف وثماني مائة وسبعون/ ٤,٣٧٧,٨٧٠ريال أي ما يعـــادل ١,٥% مـــن إجمالي خط المبيعات وسيتم تعويضه من الشركات الوكيلة حسب إحصائيات الدعايـــة بما يعادل ١,٣٠٠,٠٠٠ مليون وثلاثمائة ألف ريال يصبح المطلوب من رئاسة مجلـــس الإدارة الموقر الموافقة على مبلغ فقط ثلاثة ملايين وكسورها!!

الدعاية المستمرة على مدار العام:

رقم	الصنف	نوع الوسيلة	الوقت	معلومات	المبلغ	ملاحظات
١	ترويسة في ركن	جريــــــدة الرياض	طول العام	٣٥٠,٠٠٠ خصم خصم ٥٠ألف	٣٠٠,٠٠٠ ريال	
٢	بروشور الشركة	مطبوعات	عشرة آلاف نسخة	١٧,٥ للنسخة الواحدة	١٧٥,٠٠٠ ألف ريال	
٣	لوحة دعائية	الاســـــتاد الرياضي	طول العام	أمتار ألف ريال ١٠×١٢ =	١٢٠,٠٠٠ ألف ريال	
٤	مجلة أهلا وسهلا	مجلة شهريا	ثلاث مرات على مدار العام	٣٨,٠٠×٦	٢٢٨,٠٠٠	
٥	معارض في المناطق الثلاثة	معــــــارض الضباب	لكل الوقت	٩٠,٠٠٠	٩٠٠,٠٠٠	
٦	ملصقات بأحجـــام مختلفة للمعــــارض وأعـــلام وأشـــياء دعائية.	ملصقات	طول العام	٨٠,٠٠٠	٨٠,٠٠٠	
٧	يافطـــات باســـم الشركة	فوق البيانات	رمضان	حوالي ٩٠,٠٠٠	٩٠.٠٠٠	
٨	مسابقات رمضان	في التلفزيون	٣×في السنة	حوالي ٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	
٩	مسابقة تلفزيون	في التلفزيون	١٢ شهر	٧٥,٠٠٠	٧٥,٠٠٠	
١٠	مشاركة في الفنـادق والنشاط المختلف	أندية وفنادق		١٢×٥	٦٠,٠٠٠	

الدعاية المستمرة شهريا:

إعلانات الصحف

لا بد أن تكون مساحة الإعلان ٣٥سم × ٥ أعمدة بالصفحة الداخلية وهــــذه المساحة ذات تأثير كبير لأنها أكبر من $\frac{١}{٤}$ صفحة وبالتالي فإن إمكانية وضع أي إعــلان $\frac{١}{٤}$ أو حتى $\frac{١}{٢}$ غير وارد، وهنا يفرض الإعلان نفسه على صفحات الجرائد ويكون لــه تأثير جيد، بالنسبة لجريدة أرب نيوز يكون حجم الإعلان ٣٥سم×٤ أعمدة لأن عـدد الأعمدة بالجريدة ٦ أعمدة وبالتالي سيحتفظ الإعلان بنفس الوضــع الــذي عليـه بالصحف الأخرى ولا بد أن نبدأ في مجال الدعاية بالمجلات على أن تكــون صفحــة داخلية ملونة وعلى سبيل المثال مجلة أهلاً وسهلا التي تصدر عدد كل شهرين ويقرؤهـا كل المسافرين والقادمين على خطوط المملكة العربية السعودية.

كما اقترح حملة دعائية واحدة على مدار العام تسمى أخبار الشركة؟

تحتوي على الحملات المختلفة، تقديم آلات جديدة، تنـــــزيلات، خصومـــات دعاية وإعلان افتتاح معارض جديدة، ...الخ.

- نشرة أسبوعية بالتبادل بين صحف المنطقة الوسطى (الرياض، الجزيرة) على مدار العام.
- نشرة أسبوعية بجريدة المدينة.
- نشرة أسبوعية بجريدة اليوم.
- نشرة أسبوعية بالشرق الأوسط.
- نشرة أسبوعية بجريدة الأرب نيوز.

ميزانية هذه الحملة على مدار العام

	المساحة	عدد النشرات	قيمة النشرة	الإجمالي
الرياض	٣٥ × ٥	٢٤	٧٠٠٠	١٦٨,٠٠٠
الجزيرة	٣٥ × ٥	٢٤	٧٨٧٥	١٨٩,٠٠٠
المدينة	٣٥ × ٥	٢٤	٧٨٧٥	١٨٩,٠٠٠
اليوم	٣٥ × ٥	٢٤	٧٨٧٥	١٨٩,٠٠٠
الشرق الأو	٣٥ × ٥	٢٤	١١٧٢٥	٢٨١,٤٠٠
عرب نيوز	٣٥ × ٥	٤٨	٨١٢٠	٣٨٩,٧٦٠
الإجمالي				١,٤٠٦,١٦٠
خصم معدل ١٥%				٢١٠,٩٢٤
فقط مليون ومائة خمسة وتسعون ألف ومائتي ستة وثلاثون ريال				١,١٩٥,٢٣٦

التحضير:

إعلان بمجلة أهلا وسهلا صفحة كاملة ملونة + داخلية ولمدة شـــــهرين بســـعر ٣٨,٠٠٠ واحد وثلاثون ألف ريال لا غير.

حملة إعلانية لافتتاح الشركة فرع الرياض – العليا.

افتتاح معارض الشركة الجديدة بالعليا.

مارس

معرض يقام في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض

- تكليف حوالي ٢٥ ألف ريال نظر لصغر وضيق المساحة لمدة أسبوع من ١٧ وإلى ٢٣ مارس.
- بدء حملة دعائية للمفروشات.

بمعدل ثماني نشرات أسبوعيا في أربع جرائد مغطاه على مستوى المملكة.

إبريل

حملة دعائية مكثفة لجزء (آلات تمزيق الورق-خزانات جديدة، استنسل).

قيام المعرض السعودي الدولي السنوي من ١٥ إبريل إلى ٥ أيار (مايو)

بدء حملة دعائية لآلات كانون الملونة في الصحف.

يونيو

التحضير للاشتراك في مسابقة شهر رمضان ٣٠٠ ألف ريال الجائزة الأولى مقدمة من الشركة.

حفلات إفطار بمناسبة شهر رمضان احتمال قيام مسابقة صحفية خلال شهر رمضان (تحت الدراسة).

الهدايا العينية

بالنسبة للهدايا التي تقدم من المؤسسة ستخضع لدراسة مكثفة، بحيث نحصل على أحدث الهدايا بأرخص الأسعار من الشرق الأقصى بعد طبع اسم المؤسسة عليها.

سنحاول أن ننافس الآخرين في وضع قطعة فنية كهدية في كل مكتب من مكاتب الوزارات، الجهات الحكومية، الجامعات، الفنادق المؤسسة الخاصة.

سنضع ميزانية حوالي مليون ريال سنويا وبمعدل ٨٣ ثلاث وثمانون ألف ريال شهريا توزع على الثلاث فروع الرئيسية – الرياض، جدة الخبر بمعدل ٢٧,٥ سبعة وعشرون ألف ريال للفرع شهريا توزع في شكل هدايا عينية.

الميزانية في الشكل النهائي

دعاية مستمرة على مدار العام	٢,٣٢٨,٠٠٠
دعاية في الصحف على مدار العام	١,١٩٥,٢٢٦
هدايا عينية توزع على الجهات	١,٠٠٠.٠٠٠
يخصم الفارق ومقداره	٤,٥٢٣,٢٣٦
	١٤٥,٣٦٦
نصيب الشركات المشاركة	٤.٣٧٧,٨٧٠
	١,٣٠٠,٠٠٠
نصيب المؤسسة	٣,٠٧٧,٨٧٠

ثلاث ملايين وسبعة وسبعون ألف وثماني مائة وسبعون ريال لا غير..

يرجى الدراسة وإعطائنا مرئياتكم للاستمرار في تنفيذ هذه الخطة الطموعيـــة في دفع المؤسسة إلى أعلى المستويات واحتلال مركز الصدارة المؤهلة له.

والله ولي التوفيق،

قسم الدعاية والإعلان

المطلوب:

١- ما هي ملاحظتك على حملة الدعاية والإعلان بالشركة؟

٢- ما هي الأخطاء التي وقع فيها رئيس قسم الدعاية والإعلان؟

٣- ما الذي يمكن إضافته أو تحسينه في هذه الخطة؟

تحليل حملات إعلانية لشركات متنافسة

أعطيت ثلاثة بيانات عن الحملات الإعلانية التي تقوم بها إحدى عشـــر شـــركة متنافسة تنتج نفس السلعة ولتكن الصابون مثلا:

المطلوب: تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها، وما هي التوصيات الـــتي توصي بها الشركة أ مثلاً.

تحليل حملات إعلانية لشركات متنافسة

أعطيت ثلاثة بيانات عن الحملات الإعلانية التي تقوم بها إحدى عشر شركة متنافسة تنتج نفس السلعة ولتكن الصابون مثلا:

المطلوب: تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها، وما هي التوصيات التي توصي بها الشركة أ مثلا.

بيان (١)

عدد الإعلانات لشركات متنافسة لعام ١٩٩٥م

الشركة	الجرائد الأجنبية		الجرائد العربية				المجلات		نوع الإعلان				حجم الإعلان				ميزانية الإعلان
	عرب نيوز	جوردان تايمز	الدستور	الرأي	الشعب	الشرق الأوسط	المجلة	العربي	افتتاح فرع	منتج جديد	شهره	أخرى	صفحة كاملة	نصف صفحة	ربع صفحة	أقل من ربع	
الشركة أ	–	–	٥	–	٦	٤	٣	١	٤	١١	٤	–	–	٦	١١	٢	١٣٠٢٠٠د
الشركة ب	–	–	–	–	٢	٣	٤	٩	١٥	–	٣	–	٢	١	٥	١٠	٩٤٤٠٠ د
الشركة جـ	١	١	–	١	١	–	١	–	–	–	–	٥	–	–	–	٥	١٧٥٠٠ د
الشركة د	٢	٣	٣	٤	٢	٢	٢	٢	–	٤	١٦	–	–	–	٢٠	–	١٠٨٠٠٠ د
الشركة هـ	٢	١	١٠	٥	٢	٩	٥	٢	١٣	٥	١١	٧	–	١١	١٩	٦	٢٤٢٤٠٠ د
الشركة و	–	–	–	١	٢	٢	٢	–	٤	–	–	٣	–	–	٧	–	٣٧٨٠٠ د
الشركة ى	١	–	١	٢	٣	–	١	–	–	–	–	٨	–	١	٢	٥	٢٧٠٠٠ د
الشركة ع	–	–	٢	٢	٣	١	١	١	٥	–	–	٥	–	–	٨	٢	٥٠٢٠٠ د
الشركة ن	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	– د
الشركة م	٣	–	٢	٢	٢	٢	٤	١	–	١	٣	١٢	–	٣	٦	٧	٨٩٣٠٠ د
الشركة س	١	–	١	٤	١	٣	١	–	٥	٢	–	٩	–	٣	–	٨	٦٠٤٠٠ د

بيان (٢)

ميزانية الحملة الإعلانية لشركات متنافسة لعام ١٩٩٥ (بالدينار)

اسم الشركة	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع
الشركة أ	٢٢٨١٠٠	٤١٠٤٠٠	١٩٥٤٠٠	١٣٠٢٠٠
الشركة ب	٣٤٠٩٠٠	٢١٥٧٠٠	٣٥٢١٠٠	٩٤٤٠٠
الشركة جـ	٣٧٥٠٠	٢٧٠٠٠	٨٦٤٠٠	١٧٥٠٠
الشركة د	١٥٩٢٠٠	٣٢٤٠٠	١٢٣٩٠٠	١٠٨٠٠٠
الشركة هـ	١٧٢٨٠٠	١٨٩٧٠٠	٥٤٠٠٠	٢٤٢٤٠٠
الشركة و	٧٣٧٠٠	٥٤٠٠	٦٩٦٠٠	٣٧٨٠٠
الشركة ي	٩٤٨٠٠	١٤٠٠٠	١٤٨٠٠	٢٧٠٠٠
الشركة ع	٦١٠٠٠	٣٤٢٠٠	١٤٧١٠٠	٥٠٢٠٠
الشركة ن	٦١٠٠٠	٦٨٣٠٠	٤٨٦٠٠	–
الشركة م	٤٦٤٥٠٠	٤٢٦٦٠٠	٦٤٢٠٠	٨٩٣٠٠
الشركة س	٢١٣٥٠٠	١٣٨٥٠٠	١٦١٩٠٠	٦٠٤٠٠

تقويم فعالية إعلان

يستخدم أحد البنوك صورة "الحصان" في جميع حملاته الإعلانية بينما يستخدم بنك آخر صورة "النسر" في جميع حملاته الإعلانية للعملاء.

وفكر بنك ثالث في تقييم تلك الحملات الإعلانية للتعرف على أسباب نجاحها ومدى ذلك النجاح.. وذلك قبل أن يتخذ قراراً باستخدام نفس الأسلوب في إعلاناته واستخدام إحدى صور الحيوانات الجميلة في تلك الحملات. ولذلك كلف إحدى الشركات الاستشارية بدراسة لاستطلاع آراء العملاء حول تلك الإعلانات، والتي استخدمت الاستبيان وكذلك المقابلة الشخصية للقيام بالدراسة المطلوبة... ثم قدمت البيانات التالية إلى البنك والذي أرسلها إليك بصفتك باحث التسويق المتخصص والمتفرغ في البنك.

الإعلان الأول: يستخدم صورة الحصان

الإعلان الثاني: يستخدم صورة النسر.

جدول (١) عدد مرات مشاهدة الإعلان

	الإعلان الأول	الإعلان الثاني
لم يشاهدوا الإعلان	٢١ (٣٦%)	٢٥ (٤٣%)
شاهدوا الإعلان	٣٧ (٦٢%)	٣٣ (٥٧%)
	٥٨ (١٠٠%)	١٠٠%

جدول (٢) الإعلان فعال أم لا

	نعم	لا
الإعلان الأول	٥٣ (٩١%)	٥ (٩%)
الإعلان الثاني	٥٢ (٩٠%)	٦ (١٠%)

جدول (٣) لماذا الإعلانات كانت فعالة

الإعلان الأول	العدد
توافر أحد التقنية المصرفية	٢٧
صورة الحصان على أجهزة الصرف الحديثة	١٩
تصميم جيد	١١
وضوح الإعلان	٩
المجموع	٦٦
الإعلان الثاني	
يشير النسر إلى القوة	٢٦
يشير النسر إلى السرعة	١٨
وضوح الكتابة	١١
الصورة الجذابة	١٠
إن النسر يشير إلى العروبة	٧
أنه باللغة العربية	٥
أن البنك يستخدم الأجهزة المصرفية	١
المجموع	٧٨

جدول(٤) الذين يرون أن الإعلان لم يكن فعالا

الإعلان الأول	العدد
إن الإعلان تقليدي لا جديد فيه	١
الألوان غير جميلة	١
الأجهزة غير واضحة	١
لا يجب الجمع بين الحصان والأجهزة	١
الإعلان الثاني	
أن النسر لا يناسب إعلانا للبنك	٥
أنه لا علاقة بين النسر والبنك	١

جدول (٥) أي الإعلانات تظهر البنك كأنه يقدم أفضل خدمة

	العدد
الإعلان الأول	٣٨
الإعلان الثاني	٨
كلاهما متساوي	٩
لا أحد منها	٥
المجموع	٦٠

جدول (٦) أي الإعلانات تشير إلى ريادة وقيادة البنك

	المجموع
الإعلان الأول	٥٣
الإعلان الثاني	٢
كلاهما متساوي	٣
لا أحد منها	-
المجموع	٥٨

جدول (٧) الرسالة التي يشير إليها الإعلان

الإعلان الأول	العدد
أن البنك يستخدم التكنولوجيا	٣٦
أنه يقدم أفضل الخدمات للعملاء	٩
أن التجويلات سريعة	٤
أنه بنك وطني	٣
أن البنك محل ثقة	٣
أن الحصان لن السبق	٣
أنه يقدم الخدمات لكل الناس	٣

الإعلان الثاني	
أن البنك قوي	٢٥
أن البنك مشهور	٢
أنه يقدم أفضل الخدمات	٣
انه يقدم خدمة سريعة	٢٤
أن البنك يرتبط بالنسر	٥
أنه بنك وطني	٢
أن للبنك مستقبل باهر	٢
لا رسالة	٢

جدول (٨) ماذا أحب العملاء في الإعلان

الإعلان الأول	العدد
لا شيء أحب فيه	٢
يحبون الآتي:	٥٦
الصورة تعني إن البنك يستخدم أرقى تقنية	٣٢
صورة الحصان	٢٤
إن الخدمات سريعة	٥
أنه بنك وطني	٢
الإعلان الثاني	
لاشيء أحب فيه	٦
يحبون الآتي:	
صورة النسر	٢١
إن النسر يعني أن البنك قوي	١١
صورة جميلة وجذابة	٩
أن البنك سريع في خدماته	٩
أن الكتابة واضحة ومعبرة	٦

جدول (٩) ماذا كره العملاء في الإعلان

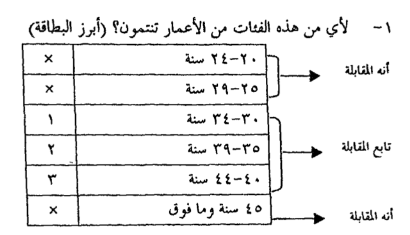
العدد	الإعلان الأول
٢٨	لا شيء مكروه
٣٠	يكرهون الآتي
٣	صورة الحصان غير مناسبة
١٠	التعبيرات كثيرة
٣	الكتابة صغيرة غير واضحة
٤	الإعلان غير جذاب إطلاقاً
١٠	الإعلان لا صلة بالواقع
	الإعلان الثاني
٣٣	لا شيء مكروه
٢٥	يكرهون الآتي
٦	الصورة غير واضحة
٦	الصورة متعلقة بالبنك لكن لا تشرحها
٦	الصورة غير مناسبة للبنك
٣	كثير من الشركات تستخدم نفس الصورة
٥	البنك معروف ببطئ عملياته

جدول(١٠) لماذا يفضلون إعلان على الآخر؟

العدد	الإعلان الأول
١٤	أنه يشير إلى التقنية
٧	وضوح الصورة
١٢	لأنه كتب باللغة العربية
٦	إن الحصان يشير للتفوق
٢	إن الكتابة واضحة وجذابة
	الإعلان الثاني
٢	إن الإعلان مختصر
٤	إن النسر يعبر عن القوة
٥	أنه يعني الدقة
١١	إن الإعلان جذاب
٣	إن الألوان متناسقة

أسئلة تقويم حملة إعلانية

١- لأي من هذه الفئات من الأعمار تنتمون؟ (أبرز البطاقة)



×	٢٠-٢٤ سنة	أنه المقابلة
×	٢٥-٢٩ سنة	
١	٣٠-٣٤ سنة	تابع المقابلة
٢	٣٥-٣٩ سنة	
٣	٤٠-٤٤ سنة	
×	٤٥ سنة وما فوق	أنه المقابلة

٢- لأي مستوى علمي توصلتم؟

×	أكمل المرحلة الابتدائية	أنه المقابلة
×	أكمل المرحلة المتوسطة	
١	أكمل المرحلة الثانوية	تابع المقابلة
٢	الكلية/ الفنية	
٣	الجامعة داخل المملكة	
٤	الجامعة خارج المملكة	

٣- ما هو عدد أفراد الأسرة الذين يقيمون في منـــزلكم هذا، بما فيهم أنتم؟

×	١-٢	أنه المقابلة
١	٣-٥	تابع المقابلة
×	٦ أو أكثر	أنه المقابلة

٤- ما هو مدى تكرار سفركم، أنتم لخارج المملكة؟

على الأقل مرة واحدة كل ٣ أشهر	١	تابع المقابلة
مرة واحدة كل ٣-٦ أشهر	٢	تابع المقابلة
مرة واحدة كل ٦-١٢ شهر	٣	تابع المقابلة
أقل تكرارا	×	أنه المقابلة

٥ (أ) - ما هي مهنتكم

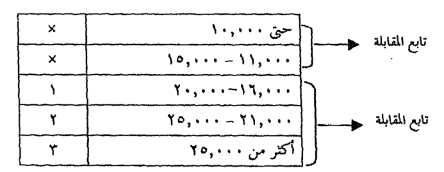
٥ (ب) - وما هو المنصب الذي تتولونه في مركز عملكم؟

٥ (جـ) - هل أنتم مستخدمون، أم تعملون لحسابكم الخاص؟

يعمل لحسابه الخاص	١
مستخدم	٢

للباحث إذا لم يكن المجيب موظفا إداريا/ مديراً أو رجل أعمال يعمل لحسابه الخاص، أنه المقابلة.

٥- تأمل في هذه البطاقة، (أبرز البطاقة) هل يمكنكم الإشارة إلى مدخولكم الشهري؟



حتى ١٠,٠٠٠	×	تابع المقابلة
١١,٠٠٠ - ١٥,٠٠٠	×	تابع المقابلة
١٦,٠٠٠-٢٠,٠٠٠	١	تابع المقابلة
٢١,٠٠٠ - ٢٥,٠٠٠	٢	تابع المقابلة
أكثر من ٢٥,٠٠٠	٣	تابع المقابلة

٧- هل لديكم أي حساب مصرفي (جار، إدخار/ توفير أو إيداع مؤقت في أي بنك/ مصرف كان في المملكة أم لا؟

نعم	١	تابع المقابلة
لا	٢	أنه المقابلة

الاستمارة الرئيسية

١- في أي بنوك/ مصارف لديكم حساب مصرفي سواء أكـــان ذلـــك للاســـتخدام الشخصي أو لعملكم؟

للباحث اسأل بالنسبة لكل من البنوك/ المصارف

٢- أي نوع (أنواع) من الحسابات المصرفية لديكم في (المصرف/ البنك)؟

سجل اسم المصارف/ البنوك	الحساب الجاري	حساب الإيداع المؤقت	حساب الادخار/ التوفير	آخر (حدد)	
أ..................................	١	٢	٣	....	(٢٠-٢٤)
ب..................................	١	٢	٣	....	(٢٥-٢٩
جـ..................................	١	٢	٣	....	(٣٠-٣٤)
د..................................	١	٢	٣	....	(٣٥-٣٩)

للباحث: اسأل بالنسبة لكل من المصارف/ البنوك

٣- لماذا تتعاملون مع .... (البنك) – ما هي حسناته بالمقارنة مع المصارف/ البنـــــوك الأخرى؟ وما هي المساوئ؟

أ- (٤٠-٤٤)..

ب- (٤٥-٤٩)..

ج- (٥٠-٥٤)..

د- (٥٥-٥٩)..

للباحث: اسأل، إذا أكثر من مصرف/ بنك واحد

٤- أي منها تعتبرونه مصرفكم/ بنككم الرئيسي؟

٥- لماذا تعتبرونه... مصرفكم/ بنككم الرئيسي؟ هل من أسباب أخرى؟

للباحث: اعرض الإعلان لمدة ٣٠ ثانية من الوقت، ثم قم بإبعاده.

الإعلان المعروض أولا...........................

٦- هل سبق لكم مشاهدة هذا الإعلان/ هذه الدعاية على الإطلاق، أم لا؟

نعم	١
لا	٢

إذا نعم

٦(أ)- أين شاهدتم هذا الإعلان؟

٧- ما هو المصرف / البنك الذي أعلن عنه؟

٨(أ)- إجمالا، هل أعجبتم بالإعلان، الدعاية، أم لا؟

نعم	١
لا	٢

٨ (ب)- لماذا/ لم لا؟

٩- ما الذي أعجبكم، بوجه خاص، في هذا الإعلان/ هذه الدعاية؟

١٠ - وما الذي لا يعجبكم في هذا الإعلان/ الدعاية؟

١١- ما هو الشيء الرئيسي الذي يريد أن يقوله الإعلان/ الدعاية؟

١٢- ما هي الأشياء الأخرى التي يقولها الإعلان؟ وماذا قال لكم أيضاً؟

١٣- وبماذا أوحى لكم هذا الإعلان بما يخص المصرف/ البنك؟ كيف ستصفون هـذا المصرف/ البنك لشخص ما يجهله؟

للباحث: اعرض الإعلان الثاني لمدة ٣٠ ثانية من الوقت، ومن ثم قم بإبعاده.

الإعلان المعروض ثانيا.........................

نعم	١
لا	٢

إذا نعم

١٥- أين شاهدتم هذا الإعلان؟

١٦- ما هو المصرف / البنك الذي أعلن عنه؟

١٧(أ)- إجمالاً، هل أعجبتم بالإعلان/ بالدعاية، أم لا؟

نعم	١
لا	٢

١٧(ب) لماذا/ لم لا؟

١٨- ما الذي أعجبكم، بوجه خاص، في هذا الإعلان/ هذه الدعاية؟

١٩- وما الذي لم يعجبكم في هذا الإعلان/ هذه الدعاية؟

٢٠- ما هو الشيء الرئيسي الذي يريد أن يقوله الإعلان/ الدعاية؟ ما هي الأشياء الأخرى التي يقولها الإعلان؟ وماذا قال لكم أيضاً؟

٢١- وبماذا أوحى لكم هذا الإعلان فيما يخص المصرف/ البنك؟ كيف ستصفون هذا المصرف/ البنك لشخص ما يجهله؟

للباحث : اعرض كلا الإعلانيين معا، واسمح للمجيب أن يتخصصا المدة التي يريدها.

٢٢- أي من هذين الإعلانين تفعلون؟

أفضل الأول	١	اطرح السؤال(٢٣)
أفضل الثاني	٢	اطرح السؤال(٢٣)
لا تفضيل لدي		انتقل إلى السؤال (٢٥)

٢٣- لماذا؟ ما الذي أعجبكم أكثر فيه من الإعلان الآخر؟

٢٤-(أ) هل هناك أي شيء قد فضلتموه إجمالا في الإعلان، لكنه لم يعجبكم كثيراً في الإعلان الآخر؟

نعم	١
لا	٢

إذا نعم

٢٤-(ب) ما هو بالضبط؟ ولماذا؟

٢٥(أ)- أي من هذين الإعلانين قد تفضلون أكثر أن يستخدمه مصرفكم/ بنككم؟

الإعلان الذي تمت مشاهدته أولاً	١
الإعلان الذي تمت مشاهدته ثانياً	٢
كلاهما بالتساوي	٣
ولا واحد من الإعلانين	٤

٢٥(ب) لماذا تقولون ذلك؟ ولماذا أيضا؟

٢٦ (أ)- بناء على أساس هذين الإعلانين، أيهما الأفضل في إبلاغ العملاء بأن البنـك هو بالغ الاحتراف؟

الإعلان الذي تمت مشاهدته أولاً	١
الإعلان الذي تمت مشاهدته ثانياً	٢
كلاهما بالتساوي	٣
ولا واحد من الإعلانين	٤

٢٦(ب)- لماذا؟ وكيف بالضبط؟

٢٧(أ)- لماذا؟ وكيف بالضبط؟

٢٨(أ)- أيهما يبلغنا أفضل بأن "البنك" يقدم افضل الخدمات في كافة المجالات؟

الإعلان الذي تمت مشاهدته أولاً	١
الإعلان الذي تمت مشاهدته ثانياً	٢
كلاهما بالتساوي	٣
ولا واحد من الإعلانين	٤

٢٨(ب) لماذا؟ كيف بالضبط؟

٢٩(أ) أيهما يبلغنا أفضل بأن "البنك" مصرف مبتكر في توفـير الخدمـات الجديـدة والمتطورة من خلال أحدث التكنولوجيا المصرفية/ البنكية؟

الإعلان الذي تمت مشاهدته أولاً	١
الإعلان الذي تمت مشاهدته ثانياً	٢
كلاهما بالتساوي	٣
ولا واحد من الإعلانين	٤

٢٩(ب)- لماذا؟ وكيف بالضبط؟

أسئلة:

١. ما هي النتائج التي تستخلصها من هذه البيانات بعد القيام بتحليلها.

٢. ما هي التوصيات التي تنصح البنك باتباعها ولماذا؟

٣. ما هي ملاحظاتك حول استمارة التقويم للإعلانات.

حوافز البائعين

الشركة الإلكترونية هي إحدى الشركات الناجحة في مجال بيع الأجهزة الإلكترونية المتنوعة ابتداء من أجهزة التلفزيون الملون، وأجهزة التصوير المختلفة، إلى أجهزة الحاسب الآلي وخلافه.

وفي قمة ازدهار الشركة الكبير اتسع نشاطها ليشمل مختلف مناطق المملكة وأنشأت فروعا كثيرة في مختلف المدن ولكن ظروف السوق تغيرت واشتدت المنافسة وانتقل السوق من سوق بائعين إلى سوق مشترين... وتقدم مدير التسويق بخطتين لنظام عمولات البائعين إلى المدير العام لاختيار أحدها:

فلو كنت المدير العام فأي الخطتين تختار؟

ولماذا؟

ما هي مزايا وعيوب كل خطة.. وما هي الظروف التي تناسب كل منها؟

الخطة الأولى: نظام العمولات لعام ١٩٨٥م

فيما يلي نظام العمولات البيعية المقرر تطبيقه على مبيعات قسم أجهزة التصوير. لعام ١٩٩٥م.

أولاً: فيما يتعلق بعمولات

أ- مسؤولي المبيعات الخارجية.

ب- مديري المبيعات.

ج- مديري الفروع.

يحق لمدير المنطقة بالتنسيق مع المدير المالي للمنطقة توزيع مبلغ يعادل نسبة العمولة المذكورة أدناه لجميع السادة المذكورين أعلاه كل في منطقته وحسب مرئيات السيد/ مدير المنطقة والمدير المالي وذلك في حالة تحقيق الشروط المطلوبة كما يلي:

نسبة العمولة المقررة	الشروط المطلوبة
أ- ١% من مبلغ المبيعات التقديرية المعتمدة بالمنطقة "للجميع مجتمعين".	أ- إذا تم تحقيق نسبة لا تقل عن ١٠٠% من المبيعات التقديرية للمنطقة.
ب- $\frac{٣}{٤}$ من مبلغ المبيعات الفعلية المحققة بالمنطقة "للجميع مجتمعين"	ب- إذا تم تحقيق نسبة لا تقل عن ٩٥% وحتى ٩٩,٩% من قيمة المبيعات التقديرية للمنطقة.

أما في حال تحقيق ما نسبته بين ٩٠% إلى ٩٥% من المبيعات التقديرية المعتمدة للمنطقة، يترتب على مدير المنطقة تقديم تقرير للإدارة العامة عن أسباب عدم تحقيق المبيعات التقديرية المعتمدة، وفي ضوء دراسة التقرير المذكور تحدد نسبة العمولة من قبل الإدارة العامة.

ثانياً: العمولات البيعية لمندوبي المبيعات الخارجية

تعتبر الكوتا البيعية لمندوبي المبيعات الخارجية هي الأساس لاحتساب العمولة وفقا لمعدلات العمولة المعتمدة من الإدارة العامة. وفي ضوء تحقق الشروط الخاصة بكل معدل من معدلات العمولة.

- **الكوتا البيعية:**

تحدد الكوتا البيعية لمندوبي المبيعات الخارجية، والتي تشمل كافة مبيعاتهم من أجهزة التصوير طبقا لرواتبهم الشهرية وحسب الجدول التالي:

راتب البائع الشهري	الكوتا البيعية		الحد الأدنى لاستحقاق العمولة	
	شهري	ربع سنوي	شهري	ربع سنوي
٣٥٠	٢٥٠٠٠	٧٠٠٠٠	١٢٥٠٠	٣٧٥٠٠
٣٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٤٥٠٠٠
٣٥٠	٣٥٠٠٠	١٠٥٠٠٠	١٧٥٠٠	٥٢٥٠٠
٤٠٠	٤٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠
٤٥٠	٤٥٠٠٠	١٣٥٠٠٠	٢٢٥٠٠	٦٧٥٠٠
٥٠٠	٥٠٠٠٠	١٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٧٥٠٠٠
٦٠٠	٥٥٠٠٠	١٧٥٠٠٠	٣٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠

يقصد بالراتب الشهري للبائع، الراتب الأساسي، دون البدلات الأخرى، بالنسبة للبائعين الذين تقع رواتبهم بين الفئات المذكورة بالجدول أعلاه، تحدد الكوتا البيعية الشهرية وربع السنوية لهم على أساس نسبي بحيث تعادل. الراتب الأساسي مضروبا برقم ثابت-/١٠٠ مائة ويعتبر الحد الأدنى لاستحقاق العمولة يعادل ٥٠% من الكوتا المقررة لكل فئة.

- **شروط استحقاق العمولة:**

تستحق العمولة البيعية في حال تحقيق البائع لرقم مبيعات صافية* لا يقل عن ١٠٠% من الحد الأدنى لاستحقاق العمولة المنوه عنه في الجدول السابق وتبعا للراتب الأساسي الشهري للبائع. وتحتسب العمولة على صافي المبيعات، بعد تنزيل المكافآت الإدارية المستحقة في نهاية كل ثلاثة أشهر، (على أسس ربع سنوي).

* يقصد بالمبيعات الصافية: تلك المبيعات التي سلمت بضائعها للعميل وصدرت الفواتير بها وتم تحصيلها.

- **معدلات العمولات البيعية:**

تطبق المعدلات المذكورة أدناه عند احتساب العمولات البيعية، ووفقا للشروط الواجب تحقيقها والمذكورة مقابل كل معدل:

نوع الفئة	المعدل	أساس الاحتساب	الشروط
الحالة الأولى	٦%	القيمة الصافية للفاتورة	في حالة التقيد بأسعار البيع المحددة، دون أي خصم من أي نوع وبشرط تحقيق رقم مبيعات صافية متراكمة بنهاية كل ثلاثة أشهر (ربع سنة) لا يقل عن ١٠٠% من الحد الأدنى ربع السنوي لاستحقاق العمولة
الحالة الثانية	٦%	القيمة الصافية للفاتورة	في حالة البيع بخصم لا يزيد عن ٥٠% من سعر البيع المحدد. وبشرط تحصيل القيمة نقد أو خلال أسبوع من قبل البائع نفسه وبشرط تحقيق الحد الأدنى لاستحقاق العمولة. ربع السنوي تبعا لجدول الكوتا البيعية.
الحالة الثالثة	٤%	القيمة الصافية للفاتورة	في حالة تجاوز أسعار البيع المحددة وإعطاء خصم لا يزيد عن ١٠% من سعر البيع المحدد وبشرط تحقيق الحد الأدنى لاستحقاق العمولة ربع السنوي، تبعا لجدول الكوتا البيعية.
الحالة الرابعة	٢%	القيمة الصافية للفاتورة	في حالة تجاوز أسعار البيع المحددة ومنح خصوما مختلفة على الفاتورة تزيد عن ١٠% من أسعار البيع المحددة بقوائم الأسعار. وبشرط تحقيق الحد الأدنى لاستحقاق العمولة ربع السنوي تبعا لجدول الكوتا البيعية.
الحالة الخامسة		القيمة الصافية للفاتورة	تحدد نسبة العمولة من قبل مدير الفرع في حالة منح خصومات مختلفة على الفاتورة تزيد عن نسبة ١٥% من أسعار البيع المحددة بقوائم الأسعار وبشرط تحقيق الحد الأدنى لاستحقاق العمولة (ربع السنوي، تبعا لجدول الكوتا البيعية).

شروط عامة:

أولاً: تصرف العمولة المستحقة للبائعين والمحتسبة على أساس تحقيق (١٠٠%) من الحد الأدنى لاستحقاق العمولة في نهاية كل ثلاثة أشهر وفي ضوء المتحصل من ذمم المبيعات الآجلة للبائع.

وتعتبر المبالغ التي تكون قد صرفت للبائع على حساب عمولاته البيعية خلال الفترة (ربع السنوية) دينا عليه إلى أن يتم تصفية واحتساب عمولته المستحقة في ضوء تحقيقه للحد الأدنى لاستحقاق العمولة المطلوب منه.

ثانياً: تطبق معدلات العمولة البيعية المذكورة أعلاه على كافة مبيعات البائع (القيمة التجميعية) كل ثلاثة أشهر على حدة، اعتبارا من أول دينار من قيمة مبيعاته وحتى آخر دينار من قيمة مبيعاته والمعادلة بحد أقصى لإجمالي الكوتا البيعية المفروضة خلال (ربع السنة) تبعاً للحدود المقابلة لراتبه الأساسي.

تخضع مبيعات البائع التي تزيد عن إجمالي الكوتا البيعية ربع السنوية المقررة عليه، تخضع إلى معدل عمولة يعادل ٦% يطبق على قيمة المبيعات التي تزيد عن الكوتا البيعية ربع السنوية.

ثالثاً: بالنسبة للبائعين الجدد في الشركة ومن فئة الرواتب التي لا تتجاوز/ ٣٠٠ دينار شهريا، يطبق عليهم النظام المذكور أعلاه بالكامل بعد مضي فترة سماح قدرها ستة أشهر في الشركة من تاريخ التعيين. خلال فترة السماح هذه يطبق عليهم النظام التالي:

١- فترة الثلاثة أشهر التالية، يلتزم بتحقيق كوتا بيعية تعادل ٥٠% من الكوتا البيعية العادية التي تتناسب وراتبه الأساسي، ويصرف له عمولة على مبيعاته إذا حقق الحد الأدنى لاستحقاق العمولة الذي يمثل ٥٠% من الكوتا البيعية الخاصة به.

٢- فترة الثلاثة أشهر الأولى بالشركة تصرف العمولة على المبيعات الفعلية دون الالتزام بكوتا فعلية.

الخطة الثانية: العمولات لعام ١٩٨٥م

أولاً: مدراء الفروع

أ- يحق لمدير الفرع عمولة مقدارها أربعة بالمائة ٠٤% على مبيعاته الشخصية من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

ب- ينطبق على مبيعاته الشخصية بالنسبة للحسم من الحدود المسموح بها إلى غاية ١٥% وما زاد بالاتفاق مع الإدارة.

جـ- يحق لمدير الفرع عمولة ربع بالمائة على مبيعات البائعين المحققة في عام ١٩٩٥.

د- يحق لمدير الفرع عمولة نصف بالمائة على زيادة مبيعات ١٩٩٥م على مبيعات البائعين في عام ١٩٩٤م.

السحب:

يحق لمدير الفرع سحب مبلغ ٩٠٠ دينار شهريا كسلفة، ويستقطع المبلغ من العمولة المستحقة له على أن تحسم كامل عمولة الكشف لتسديد ما عليه من رصيد. أما سلفة السكن والسيارة فتسدد من كشف استحقاقاته أولا بأول.

هـ- الفريق المساعد:

يسمى كافة الموظفين (السكرتارية، الطباعة..الخ) الذين توظفهم وحدة المبيعات بالفريق المساعد ويحصلون على رواتبهم ومستحقاتهم بموجب السياسة العامة للشركة.

ثانياً: مدير المبيعات

يقوم مدير المبيعات بالإشراف والتدريب للبائعين الجدد والقيادة ومساعدة الآخرين على بيع الصنف الخاص بقسمه.

أ- يحق لمدير المبيعات عمولة على مبيعاته الشخصية:

١- على الحصة الأولى من المبيعات والبالغة ٧٢٠٠٠ دينار سنويا أي ٦٠٠٠

دينار شهريا نسبة عمولة مقدارها ٨% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

٢- على الحصة الثانية من المبيعات والبالغة ٢١٦٠٠٠ دينار سنويا أي ١٨٠٠٠ دينار شهرياً نسبة عمولة مقدارها ١٠% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

٣- على حساب الرصيد أي ما زاد عن الشريحة الأولى والثانية يحصل على عمولة مقدارها ١٢% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

ب- ينطبق على مبيعاته الشخصية بالنسبة للحسم ما ينطبق على مبيعات البائعين.

جـ- يحق لمدير المبيعات عمولة على مبيعات القسم في عام ١٩٩٥م عمولة مقدارها ٢,٥% (نصف بالمائة).

د- يحق لمدير المبيعات عمولة تصاعدية على زيادة مبيعات القسم في نهاية عام ١٩٩٥م عما كانت عليه في نهاية عام ١٩٩٤ كالآتي:

١- عمولة ١% على زيادة مقدارها ١٠%.

٢- عمولة ٢% على زيادة مقدارها ٢٠%.

وهكذا

هـ-يحق لمدير المبيعات عمولة ٦% على مبيعاته من غير صنفه من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت وتسجل في كشف منفصل.

السحب:

يحق لمدير المبيعات سحب مبلغ ٦٠٠ دينار شهرياً كسلفة، ويستقطع المبلغ من العمولة المستحقة له على أن تحسم كامل عمولة الكشف لتسديد ما عليه من رصيد. أما سلفة السكن والسيارة فتسدد من كشف استحقاقاته أولا بأول.

مدير المبيعات المساعد:

يتم اختيار مدير المبيعات المساعد بمعرفة مدير المبيعات بعد التشاور مع إدارة التسويق. وعلى مدير المبيعات المساعد واجب القيام بعمل مدير المبيعات أثناء غيابه ومساعدته في بعض الأمور التي يحددها له مدير المبيعات. وهذه الوظيفة لا يستحق عليها أي مميزات مالية إلا أنها تؤهله لمنصب مدير مبيعات متى احتاجت المؤسسة لمدير مبيعات في نفس المجال أو مجال آخر مشابه.

ثالثاً: البائعين الخارجين

على البائع أن يكون مؤهلا في مجال المنتجات التي سيقوم ببيعها قبل أن يستحق وظيفة بائع. ولا يستلم البائع أي راتب بل عمولة على المبيعات.

ويكون البائع في هذه الحالة مسؤولا عن سكنه وتنقلاته وتذاكر سفره. ويحق له سحب مبلغ سلفة مقابل شراء سيارة أو استئجار سكن وتسدد السلف عن طريق استقطاعها من كشف عمولاته الشهرية أولا بأول حسب قناعة الإدارة.

ويتم حساب عمولة البائعين كما يلي:

- أجهزة التصوير

١- يحق لكل من بائعي هذه الأقسام بيع الصنف التابع له والاصناف الأخرى من أجهزة التصوير والمنتجات العامة، ويحق له عمولة كما يلي:

أ- على الحصة الأولى من المبيعات والبالغة ٢٤٠٠٠ دينار سنويا أي (٢٠٠٠دينار شهرياً) نسبة عمولة مقدارها ١٩% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

ب- على الحصة الثانية من المبيعات والبالغة ٤٨٠٠٠ دينار سنويا أي (٤٠٠٠ دينار شهريا) نسبة عمولة مقدارها ٨% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

ج- على الحصة الثالثة من المبيعات والبالغة ١٤٤٠٠٠ دينار سنويا (١٢٠٠٠

دينار شهريا) نسبة عمولة مقدارها ١٠% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

د- على حساب الرصيد أي ما زاد عن الشريحة الأولى والثانية والثالثة يحصل على عمولة مقدارها ١٢% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

٢- إذا باع البائع من غير صنفه فيحق له عمولة على مبيعاته بنسبة ٦% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت وتسجل للبائع في كشف منفصل.

اللوازم:

أ- على الحصة الأولى من المبيعات والبالغة ٢٠٠٠٠٠ دينار سنويا نسبة عمولة مقدارها ٥% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

ب- على حساب الرصيد أي ما زاد عن ٢٠٠٠٠٠ دينار سنويا نسبة عمولة مقدارها ٦% من صافي المبالغ التي صدرت بها فواتير وحصلت.

إعداد كشف البائع:

عند إعداد كشف البائع يكون مجموع مبيعاته مكون من مبيعات الأصناف التي يحق له بيعها، وهذا المجموع هو الذي ينقله من شريحة إلى أخرى، ويأخذ العمولة المخصصة لكل شريحة وكل صنف.

الحسم:

يحق للبائع أن يعطى حسما بدون الرجوع إلى الإدارة على أن لا يتجاوز الحسم ٧% للقطاع الخاص و١٠% للقطاع العام على أن يبذل البائع الجهد أن لا يحسم وأي حسم يتعدى الحدود المذكورة أعلاه يتحمله كل من البائع والشركة مناصفة ٥٠% على كل منهما. وإذا تعدى الحسم ١٥% تضمن الشركة عمولة ١% واحد بالمائة للبائع مهما بلغت نسبة الحسم.

العلاوات الخاصة:

تمنح الشركة لأعلى بائع في القسم جائزة مقدارها ١٠٠٠ دينار في نهاية السنة.

السحب:

تقوم الشركة بدفع مبلغ ٤٠٠ دينار شهريا سلفة مقدمة للبائع ويستقطع المبلغ فيما بعد من رصيد العمولة المستحقة له على أن يحسم كامل كشف العمولة لتسديد ما عليه من رصيد. أما سلفة السكن والسيارة فتسدد من كشف عمولاته أولا بأول.

الإجازات:

٢١ يوم يمكن الحصول عليها دفعة واحدة أو على دفعتين ويمكن تمديد الإجازة لتشمل أيام العطل الرسمية إذا وقعت في بداية أو نهاية إجازة الموظف، بدون أجر إذ أنها داخله ضمن عمولاته.

السلف المقدمة للبائعين:

يمكن منح سلفة للبائع وذلك بغرض شراء سيارة أو استئجار سكن بشرط أن يكون قد أنهى فترة التجربة وأصبح بائعا رسميا وكذلك بعد موافقة الإدارة، على أن تحسم سلفة السكن والسيارة من كشوفات عمولاته أولا بأول.

دفع العمولة:

أ- تسدد الدفعة الأولى من العمولة المستحقة للبائع ٦٠ يوم بعد نهاية الشهر الذي تمت فيه عملية البيع وذلك على الفواتير المحصلة.

ب-

أولاً: يحسم ١٠% من مبيعات البائع للقطاع العام ومن ثم تحسب العمولة المستحقة ويحسم منها ما عليه من سلف أو استحقاقات للشركة أولا بأول ويسجل الزائد له أو عليه وهذا يشمل مدير المبيعات ومدير الفرع.

ثانياً: يجب تحصيل الفواتير بعد إتمام عملية التسليم وبعد ذلك ينذر البائع شهريا، وإذا مضى شهران و لم تسدد الفاتورة يفقد البائع حقه من العمولة إلا إذا كان عنده سبب تقتنع به الإدارة وتسجل قيمة الفاتورة على حساب مندوب المبيعات بعد مضي ستة أشهر من عملية التسليم إذا لم تحصل قبل ذلك.

تطبيقات في التسعير

– حالات في التسعير

حالة (١):

إذا اشترى أحد محلات المكتبة آلات كاتبة عدد (١٢ آلة) على أساس خصم تجاري مقداره ٨%، ٥%، ٢%، فما هو المبلغ الذي يجب أن يدفعه ثمنا لهذه الآلات إذا كانت قيمة الفاتورة ٨٠٠ دينار؟

وبأي سعر يمكن للمكتبة أن تبيع الآلة الكاتبة إذا كانت ترغب في تحقيق نسبة إضافة مبدئية قدرها ٣٠% على أساس المعادلة التالية:

ثمن البيع ١٠٠% = تكلفة الشراء + مبلغ الإضافة

حالة (٢):

تقوم إحدى الشركات ببيع ١٠٠٠ وحدة شهريا من إحدى السلع وتبين قائمة الربح الشهرية البيانات التالية:

إيرادات المبيعات ١٠٠٠ وحدة، سعر بيع الوحدة	٦٠	ريال.
التكاليف المتغيرة ١٠٠٠ وحدة، تكلفة الوحدة	٤٥	ريال.
التكاليف الثابتة	٦٠٠٠	ريال.
صافي الربح	٩٠٠٠	ريال.

وتدرس الإدارة اقتراح بخفض أسعار البيع بنسبة ١٠%.

والمطلوب:

١- حساب نسب الربح الحدي/ الحجم ومبيعات نقطتي التعادل قبل وبعد التغيير في اسعار البيع.

٢- تحديد حد الأمان قبل وبعد تخفيض الأسعار.

٣- تحديد النسبة المئوية في زيادة حجم المبيعات بالوحدات التي تكون لازمة

لتغطية النقص في أسعار البيع.

وذلك إذا علم أن الربح الحدي= المبيعات- التكاليف المتغيرة

$$\text{وحجم مبيعات التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{الربح الحدي للوحدة}}$$

حد الأمان= المبيعات - مبيعات نقطة التعادل

والنسبة المئوية للزيادة في المبيعات لتعويض النقص في الأسعار=

$$\frac{\text{النقص في الربح الحدي}}{\text{الربح الحدي الجديد}}$$

تطبيقات في التوزيع

اختيار منافذ توزيع

فكر أحد البنوك في افتتاح فروع جديدة تحقيقا لسياسة الانتشار التي يتبناها ولجعل خدمته البنكية أقرب إلى المستهلك، فهو يسعى إلى المستهلك بدلا من أن يسعى إليه المستهلك... ولذلك اتخذ البنك شعار (نحن في خدمتكم في كل مكان تتواجدون فيه). ويهدف البنك من تبني مثل هذه الفلسفة إلى زيادة نصيبه في السوق وتحقيق أرباح أفضل.

وقبل أن يتخذ البنك قرارا بفتح فروع جديدة، قرر إجراء دراسة موضوعية علمية يتخذ بناء عليها قراره، وكلف أحد موظفيه بإجراء تلك الدراسة وتقديم توصياته إليه في خلال يومين.

وشرع الباحث فوراً بالعمل واعتمد على ثلاثة مصادر للمعلومات لتقييم هذه الفكرة:

١- استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية من سكان القرى المحيطة بالمدينة.

٢- التقارير التي تعدها بلدية المدينة سنويا.

٣- مقابلة العملاء الكبار الذين لهم مصالح بتلك المناطق.

وما إن فرغ الباحث من المهمة التي أوكلت إليه حتى رفع التقرير التالي إلى مدير عام البنك.

المقدمة

هذه المدينة معروفة للناس منذ قديم الزمان. حيث تقع بها مناطق أثرية قديمة، وقد كانت إلى عهد قريب مدينة زراعية صغيرة، معروفة أيضا بجمال الطبيعة وتوافر خدمات للسياح نظراً لوجود الآثار بها ووقوعها على مفترق طرق.

المدينة الآن مزدهرة بالسياحة وخاصة خلال فصل الصيف حيث يؤمها الأفراد من كل مكان، ويتوقع لها المزيد من الازدهار نظراً للخطط المختلفة التي تزمع الحكومة القيام بها في السنوات القادمة. وينتقل إليها كثير من أهل الريف للإقامة بها وللمشاركة

في كافة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، ونظرا لأهميتها المتزايدة فقد قام البنـــك العـــام الماضي بإنشاء فرع فيها ولكنه جاء متأخرا إلى السوق فقد سبقه الكثير من البنـــوك في إنشاء فروعها لها في هذه المدينة.

معلومات جغرافية

تقع المدينة في منتصف الجبال وعلى ارتفاع كبير فوق سطح البحر مما وفر لهـــا مناخ معتدل صيفا وشتاء، ويقصدها السائحون والزوار وخاصة خلال أشهر الصيف.

الموقع	في الجهة الغربية
عدد السكان	٣٢٠٠ كيلو متر مربع
عدد السكان	٣٣٣٠٠٠ نسمة
عدد الأسر	٤٥٠٠٠ نسمة
الارتفاع	أكثر من ١٧٠٠م فوق سطح البحر
درجة الحرارة صيفا	١٥-٣٧ درجة مئوية
درجة الحرارة شتاءا	٥-٢٥ درجة مئوية
معدل سقوط المطر	١٠-٣٠ ملم

إحصائية سكان المدينة والقرى المحيطة بها*

القرية أو المدينة	عدد السكان	المصطافون	المجموع	المسافة من المدينة
المدينة	٣٣٣٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٧٣٠٠٠	-
القرية أ	١٢٨٠٠	-	١٢٨٠٠	٢٥ كم
القرية ب	٢٠٢٠٠	-	٢٠٢٠٠	٢٠ كم
القرية جـ	٦٠٠٠	-	٦٠٠٠	١٥ كم
القرية د	٣٤٠٠٠	-	٣٤٠٠٠	٣٠ كم

* الكتاب الإحصائي السنوي الصادر عن بلدية المدينة.

إحصائية الأنشطة

القطاع	عدد العاملين
الزراعة	٢٠٠٠
تكرير النفط	٣٠٠
الكهرباء	١٧٠٠
المقاولات	٩٠٠
التجارة	٧٧٠٠
النقل والمواصلات	٤٢٠٠
العقارية	٣٥٠٠
خدمات أخرى	٤٠٠٠٠

المؤسسات	العدد
المدارس	٧٠٠
المستشفيات	٣٠
الصيدليات	٤٥
البنوك والصرافة	١٥
البريد	١٤
المراكز التجارية	٢٧
المؤسسات التجارية	٦٣٠٠
المطاعم	١٥٠
النوادي	١٧
المخابز	٩٧
الكسارات	٨

الاستبيان

تم توزيع أسئلة لاستقصاء آراء العملاء على ٣٠ شخصا ممن يعيشون في القرى الأربعة المحيطة بالمدينة والتي يبلغ مجموع سكانها ٧٣,٠٠٠ نسمة.

وكانت الإجابات كالتالي:

١- المنطقة أ ويبلغ عدد سكانها ١٢٨٠٠ نسمة ويوجد بها مستشفى كبير يشكل عدد موظفيه حوالي ١٠% من جملة السكان. وقد سؤل اثنان من الدكاترة

وثلاثة من الممرضات حول فكرة إنشاء فرع في المنطقة ولكن الإجابات لم تكن مشجعة، حيث أشاروا أن المنطقة لا تبعد سوى ٢٥ كم عن المدينة، حيث يذهبون هناك ويتعاملون مع بنكهم المفضل.

٢- المنطقة ب، ويبلغ عدد سكانها ٢٠٢٠٠ نسمة وينتقل ٣٠% من سكانها يوميا إلى المدينة لقضاء حوائجهم، وعندما سؤل عدد من سكان المنطقة عن فكرة إنشاء فرع للبنك في القرية أجاب أحد كبار السن: "أنهم لا يثقون في البنوك عموما لأنها تتعامل في الربا" ولما شرحنا له الموقف وأن بنكنا إسلامي لا يتعامل بالفوائد، أصر على موقفه. وهو لا يشعر بالارتياح لأن يضع نقوده في أي بنك.

كما اتضح أن هناك نسبة كبيرة من السكان لم يستخدموا البنوك على الإطلاق والبعض الآخر يفضل التعامل مع شركات الصرافة، ويفضلون أن يضعوا ودائعهم لديها بدلا من أي بنك آخر.

أما المنطقتين الأخريين فتتألف أغلبها من المزارعين والعمال الذين لا يتعاملون في الغالب مع البنوك ولا تستحق أن نقوم بزيارتها لأنه مضيعة للوقت.

النتيجة:

أعتقد أن فكرة إنشاء "فروع" جديدة هي فكرة جيدة ولكن الوقت لا زال مبكرا لمثل ذلك وذلك للأسباب التالية:

١- لأن غالبية الناس هناك لا يتعاملون مع البنوك عموما.

٢- فضلا عن ذلك فإن كثيرا منهم لا يثقون بالبنوك أصلا.

٣- أما الناس الذين يتعاملون مع البنوك فيذهبون إلى المدينة حيث أنها لا تبعد كثيرا عن القرى الأربعة، ويتعاملون مع بنكهم المفضل.

ويبدو أن نتائج الطريقة الأولى لا تشجع إنشاء فروع للبنك في تلك المناطق حيث أن التكاليف يتوقع أن تزيد عن العائد في الوقت الحاضر.

ملاحظة: أعتقد أن هناك بنك منافس يستخدم فكرة جيدة ومبتكرة لتوزيع خدماته ويمكن الاتصال به لمعرفة إذا كانت تجربته ناجحة في الحصول على المزيد من الودائع ومحاولة تطبيقها.

وما أن اطلع المدير العام على محتويات التقرير حتى أقر التوصية وأصدر قراراً بعدم فتح فروع له في تلك المناطق في الوقت الحاضر. وانتهى الأمر.

أسئلة للنقاش

١- هل تعتقد أن قرار مدير عام البنك كان سليما أم لا ولماذا؟

٢- هل هناك بدائل أخرى تمكن البنك من الاستفادة من تلك المناطق. اشرح البديل وطرق تقييمه؟

إلغاء منافذ التوزيع

تقوم إحدى المؤسسات باستيراد الأجهزة الإلكترونية المختلفة من أنظمة البريد، والاتصال، وأجهزة التصوير المكتبية والحاسبات الإلكترونية الشخصية، وتقوم بتوزيعها على العملاء بثلاثة طرق:

- البيع المباشر عن طريق بائعين متجولين.
- متاجر التجزئة التي تملكها (المعارض).
- وإلى متاجر التجزئة المستقلة (الموزعون).

وتقدم رئيس قسم الموزعين وكان شابا نشطا حديث التخرج إلى المدير العام بخطة لزيادة المبيعات للموزعين. وما أن اطلع عليها المدير العام حتى قال له:

إننا نفكر بإلغاء قسم الموزعين لأنهم ينافسون الشركة في مبيعاتها بل أن أحدهم باع آلاتنا بسعر أقل من التكلفة. وبالإضافة إلى ذلك فإن إلغاء القسم سوف يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة نظراً للوفورات التي تحققها بالبيع المباشر لأن الموزعين يحصلون على خصومات كبيرة منا.

فلو كنت رئيس قسم الموزعين فبماذا ترد على المدير العام ولماذا؟

وما هي الثغرات أو الإضافات التي يمكن أن تلاحظها أثناء دراستك لخطة رئيس قسم الموزعين التالية؟

خطة رئيس قسم الموزعين

بعد التحية..

لقد تبين لي منذ استلامي مسؤولية قسم الموزعين (منذ ستة أسابيع) بأن معنويات الموزعين ومبيعاهم ليست عالية وغير فعالة وهذا عائد للأحوال الاقتصادية التي تمر بها على حد قولهم، إلا أنني وجدت بأن المشكلة اكبر من مجرد سوء الأحوال الاقتصادية، فمبيعات الموزعين تعتمد على قطاعين:

١- مبيعاهم للقطاع الحكومي.

٢- مبيعاهم للقطاع الخاص.

وفي كلتا الحالتين ينتظر الموزع حتى يحصل على طلب شراء من أي من القطاعين ثم بعد ذلك يقوم بشراء البضاعة لبيعها، لذلك فإنه لا يقوم بشراء بضاعة لتخزينها بانتظار المشتري خاصة أن معظم الموزعين ليس لديهم فريق مبيعات خارجية ليقوم بتسويق البضاعة.

لذلك والحالة كذلك فإنني أرى عمل الآتي لضمان زيادة المبيعات للموزعين:

١- بناء علاقة جيدة ومتينة ما بين المؤسسة والموزعين.

٢- منح الموزعين خصم جيد على مشترواهم.

٣- دعوة الموزعين الذين نعتقد بأهم يشكلون فائدة للمؤسسة والاجتماع هم.

٤- تقديم بعض الهدايا لهم.

٥- بدلا من منح الموزع خصم في هاية العام اقترح إعداد برنامج تشجيعي يقضي بتنظيم رحلات إلى اليابان أو الولايات المتحدة أو أوربا للموزعين الذين يبلغ مجموع مشترواهم مبلغا معينا. وباعتقادي أن هذه الرحلات ستكلف المؤسسة أقل من الخصم.

٦- إيجاد موزعين جدد.

من ناحية أخرى لفت انتباهي في تقرير المبيعات الذي أعددته خلال الربع الأول من العام الحالي بأن نسبة مبيعات آلات التصوير بشكل خاص والآلات الأخرى

بشكل عام أقل كثيرا من مبيعات الورق والحبر والمواد، وكما تعلمون فإن آلات التصوير هي العمود الأساسي لمبيعات المؤسسة وأن بيع آلات التصوير يقضي بالضرورة بيع اللوازم الخاصة بها فيما بعد، من ورق وحبر ومواد وبيع هذه الأشياء لا يحتاج إلى أي مهارة بيعية.

ولقد وجدنا بإدارة التسويق بأن هنالك حوالي خمسون ألف رخصة تجارية قد صدرت في المنطقة، ومن هذا العدد توجد حوالي ١٥,٠٠٠ شركة ومؤسسة يمكن أن يكون عدد كبير منها زبائن للمؤسسة. ويمكن تقسيم هذا العدد إلى ثلاث مجموعات:

١- ٤٠٠٠ شركة ومؤسسة كبيرة (نصيبنا منها حوالي ١٠٠٠ كزبائن).

٢- ٦٠٠٠ شركة ومؤسسة متوسط الحجم (نصيبنا منهم حوالي ١٠٠٠ كزبائن).

٣- ٥٠٠٠ شركة ومؤسسة صغيرة الحجم(نصيبنا منهم حوالي ١٠٠٠ كزبائن).

وما أريد أن أبينه هنا بأنه ما زالت توجد آلاف المؤسسات والشركات خاصة من المجموعتين (٢ و٣) يجب أن نحاول كسبهم كزبائن فهم أما زبائن لمنافسينا أو أنهم بانتظار قيام البائعين بزيارتهم.

ولكسب المزيد من الزبائن ولزيادة مبيعات الفرع فإنني أرى أنه من المناسب عمل الآتي:

أ- تدريب وتدريب البائعين ومدراء المبيعات على وسائل البيع الحديثة وهذا التدريب يشمل:

١- إيجاد اقتناع وإيمان البائع بالنجاح.

٢- علاقته مع الآخرين.

٣- قيامه بالواجب المطلوب منه خير قيام.

٤- تحسين مقدراته ومهاراته البيعية.

٥- معرفته التامة بالبضاعة التي يبيعها.

ب- بناء ورفع معنويات البائعين، وهناك عدة طرق لعمل ذلك.

جـ- إيجاد زبائن جدد من القطاع الخاص، ويتم ذلك عن طريق:

١- التجول والبحث المستمر في جميع المناطق.

٢- عن طريق الجرائد والمجلات المحلية.

٣- عن طريق المعارف والأصدقاء.

٤- عن طريق دليل الغرفة التجارية.

٥- من خلال برنامج قوي وسليم للتبديل.

٦- تبادل أسماء الزبائن ما بين الموزعين.

د- تقديم هدايا تجيعية للبائع الذي يزور ٢٠ زبون جديد شهرياً.

هـ- تقديم رحلات مجانية إلى اليابان للبائع الذي يبيع أكبر عدد من آلات التصوير مع تحديد العدد.

ولعلمكم فإن إدارة التسويق قادرة على العمل بهذه المقترحات بعد الحصول على موافقتكم.

والله الموفق

سياسات التخزين

الوضع الحالي في المخازن

السيد المدير العام المحترم

بعد التحية،

ازدادت أهمية إدارة المستودعات في المشروعات في الآونة الأخيرة نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في العملية الإدارية الحديثة، لذا لا يمكن لنا أن نتصور نجاح أي شركة بدون مساعدة حقيقية وفعالة من إدارة المستودعات. ونظرا لأن كفاءة الأداء في أي شركة وفي أي تنظيم يتأثر بنظام العمل في إدارة المستودعات، لذا كان لزاما القيام بزيارة إلى إدارة المستودعات للاطلاع على تنظيمها وللتعرف على كفاءته وقد قمت بالزيارة يومي السبت والأحد الموافقين ١٥/٨/ ١٩٩٩، وبناء على المعلومات التي جمعتها عن طريق المقابلة الشخصية تبين لي الملاحظات التالية والتي يقتضي العمل على معالجتها وحلها:

١- عدم وجود سياسة مخزنية مكتوبة ومعلومة.

٢- أن الأموال الطائلة التي تنفقها المؤسسة من ميزانيتها لتأمين احتياجات العملاء اليومية تبرز أهمية إدارة المستودعات ولهذا فإن أعمال إدارة المستودعات أصبحت تستوجب أدق عناية وتحتاج إلى ادخال أرقى النظم وأيسرها كما وأنها في مسيس الحاجة إلى الموظف المؤهل واليقظ والملم إلماما تاما بكافة اللوائح والتعليمات مع القدرة على التنظيم وتنفيذ الإجراءات المتعلق بها في يسر وسهولة، وعلى اطلاع على اللغة الإنجليزية، لذا فإنه إذا لم تتوافر الكفاءات القادرة على المحافظة واتباع الطرق الحديثة في عمليات التخزين والصرف، فإن جزءا كبيرا من الإنفاق سيذهب وبدون مقابل، وبالتالي سيكون بمثابة عبء على حساب الأرباح والخسائر.

٣- كذلك لوحظ وجود عدة مواد وبكميات كبيرة غير مباعة (كاسدة) وإذا تم حصرها فسوف تصل قيمتها إلى الملايين من الدنانير وكما هو عليه الحال فيمكن أن تسبب خسارة إجمالية للشركة، ويجب أن يتم تنفيذ تقدير فعلي لكي تحدد

قيمة المخزون في المستودعات التي ستصبح خسارة إجمالية وبالإضافة إلى ذلك يوجد عدة مواد وبكميات كبيرة تباع بشكل بطيء ويمكن أن يؤدي هذا أيضا إلى خسارة الشركة، أضف إلى ذلك أنه يوجد عدة مواد سريعة البيع وينفذ مخزونها من المستودعات، وهذا يؤدي بدوره إلى خسارة (بسبب ضياع فرص البيع) فضلا عن التأثير على سمعة الشركة.

٤- كما أن هناك ضرورة وجود سياسة تدريب لموظفي المخازن عن النواحي الفنية للسلع التي يقومون بتخزينها.

٥- كما يلاحظ عدم كفاية وسائل التخزين الحالية، وعدم وجود أرفف معدنية أو خشبية.

٦- أما التقارير النصف شهرية عن موجودات المخازن فلا تذكر معدلات الاستخدام، ولا تحتوي بطاقات الصنف على الحدود العليا والدنيا للطلب ولا حدود الأمان، فضلا عن غياب خرائط للمخازن يبين عليها مواقع الأصناف المختلفة.

٧- ضرورة توصيف وتصنيف وترميز المواد في كتيب يسمى "دليل توصيف المواد".

٨- وأخيرا نجد أن هناك مندوب واحد للصرف والاستلام ولما قد يتم استلام الأصناف الواردة في نفس وقت الصرف أحيانا، فإن ذلك مما يعقد العمليتين ويعطل أي منهما.

أسئلة للمناقشة

١- ما هي السياسات المخزنية وما فائدة وجودها؟

٢- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى نفاذ المخزون، أو كساد البضاعة أو ركودها؟

٣- كيف يمكن رفع كفاءة موظفي المخازن؟

٤- ما الذي يترتب على عدم كفاية وسائل التخزين وعدم وجود نظام الأرفف؟

٥- كيف يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للطلب ونقطة الأمان، وما المقصود بكل منها؟

٦- ما المقصود بتوصيف وتصنيف وترميز المواد وما فائدته؟

٧- كيف تحل مشكلة تواجد مندوب واحد للصرف والاستلام؟

٨- كيف يتم تحديد احتياجات التدريبية لرجال المخازن؟

تطبيقات في وظيفة التبادل

حالة في الشراء

السيد/ زيد الفلاني تخرج حديثا من إحدى الجامعات المرموقة وتسلم منصب مدير المشتريات في إحدى المؤسسات في وقت تميز فيه السوق بالركود الاقتصادي العام، وكان السيد زيد شابا طموحا، ذكيا، استطاع أن يحقق وفورات في المشتريات لحساب مؤسسته بمبلغ ثلاثة مليون ريال في خلال سنة واحدة عما كانت عليه تكلفة نفس الكميات في العام الماضي. ولكن رجال البيع لم يرتاحوا لسياساته الشرائية، ورفعوا مذكرة إلى رئيس المؤسسة يتهمونه فيها بأنه يأخذ عمولات ضخمة من الموردين وأشاروا في ذلك إلى أربعة قرائن:

١- أنه يشتري بكميات كبيرة، أكثر من حاجة السوق، ومقدرتهم على بيعها وذلك حتى يحصل على عمولات أكبر، هذا وقد لوحظت أن المخازن قد امتلأت، ويتم الآن تخزين كميات كبيرة في الساحات المكشوفة، وفي العراء، وهي بذلك معرضة لعوامل التلف.

٢- أنه دائما يغير مصادر الشراء وينوعها حتى لا تنكشف حقيقة عمولاته.

٣- أنه يطبق سياسة مركزية الشراء لكافة المناطق بعد أن كانت لا مركزية وتقوم كل منطقة بشراء احتياجاتها من الموردين مباشرة، وبذلك يتم تلبية طلبات الزبائن بسرعة.

٤- وأخيراً فإنه قد لوحظ بأنه بنى فيلا فخمة واشترى سيارة أنيقة تتجاوز تكلفتها ضعف مرتبه السنوي.

استدعى صاحب المؤسسة السيد/ زيد وسأله عن الثلاث نقاط الأولى التي وردت في المذكرة فأجابه مدير المشتريات بالآتي:

أنه نظراً لظروف الركود الحالية، فإنه يشتري بكميات كبيرة حتى تستفيد المؤسسة من تدني الأسعار، وتحقق أرباحاً ضخمة عندما ترتفع الأسعار مرة أخرى. فضلاً عن ذلك، فإن هناك صعوبة في التنبؤ بحاجة السوق، حيث لوحظ سابقا بأنه كانت ترد طلبيات ضخمة تأخذ كل المخزون مرة واحدة، وتترك المؤسسة بدون مخزون لمدة طويلة.

وأنه ينوع مصادر الشراء حتى يحصل على أفضل الأسعار، وحتى لا تكون المؤسسة تحت رحمة مورد واحد.

وأما عن سياسة مركزية الشراء، فإنها سياسة معروفة في مجال التسويق حيث تحقق مثل هذه السياسة وفورات ضخمة للمؤسسة نظرا لإمكانية الحصول على خصم كمية افضل منه في حالة مركزية الشراء.

هز صاحب المؤسسة رأسه لهذه الإجابات ولم يزد! وخرج مدير المشتريات دون أن يسأله عن البند الأخير من المذكرة.. ولكن صاحب المؤسسة برغم هذه الإجابات المقنعة، لا زال يشعر بأن المدير الجديد يحصل على عمولات كبيرة من مورديه، خاصة وأن أحد الموردين القدامى الذين فقدهم قد عزز لديه هذا الاعتقاد.

أسئلة للمناقشة

١- فلو كنت أنت صاحب المؤسسة هل كنت تبقى أم تطرد السيد زيد ولماذا؟

٢- ما هي عيوب سياسة تنويع مصادر الشراء؟

٣- ما هي عيوب مركزية الشراء وما هي مزاياها؟

٤- هل سياسة الشراء للتخزين، سياسة ناجحة أم لا ولماذا؟

٥- ما هي توصياتك وملاحظاتك بالنسبة لهذه الحالة؟

نظام المشتروات المؤقت

أولاً: الغرض من النظام

تحديد مهام وظيفة الشراء ووضع الضوابط العامة لها.

ثانياً: مهام وظيفة الشراء

١- القيام بكافة الدراسات والإجراءات والعمليات اللازمة للحصول على السلع والخدمات المطلوبة للشركة بالسعر المناسب والكمية المناسبة وطبقا لمستويات الجودة المحددة وفي الزمان والمكان المناسبين.

٢- إدارة وتوجيه المناقشات والمساومات مع الموردين والمقاولين للحصول على أفضل العروض.

٣- إعداد كافة الوثائق والمستندات والعقود اللازمة لإتمام عملية الشراء.

٤- إعداد ملف كامل لكل أمر شراء يحتوي على جميع المستندات والإجراءات والاتصالات والمناقشات التي تمت بشأن هذا الأمر ابتداء بطلب الشراء وانتهاء باستلام السلع أو الخدمات محل الأمر.

٥- التطوير المستمر لمصادر التوريد الموثوق بها والكافية لمواجهة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

٦- القيام بأبحاث السوق والاستطلاع المستمر له للحصول على آخر المعلومات عن الأفكار والمنتجات والمواد المستحدثة ومصادر التوريد الجديدة والتي قد تؤدي إلى وفر في تكاليف التشغيل وإبلاغ هذه المعلومات إلى الإدارات المعنية لدراستها واتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع تكلفة التشغيل في حدها الأدنى.

٧- القيام بالإجراءات اللازمة لبيع المخلفات القابلة للبيع.

٨- الالتزام الكامل بالإطار الرسمي في العلاقة مع الموردين والمقاولين والاحتفاظ بسرية بيانات مقدمي العطاءات واذكاء روح المنافسة الشريفة بينهم.

٩- المراجعة المستمرة لكافة الأنظمة والتعليمات المعمول بها في المملكة والتي لها علاقة بشكل مباشر أو غير مباشرة بعملية الشراء والالتزام الكامل بها.

١٠- لإدارة الشركة تعيين وكيل أو أكثر محليا أو خارجيا للقيام بعملية الشراء

لحسابها كلما حقق ذلك وفرا سواء بتخفيض تكلفة الشراء أو بضمان التوريد الفوري للسلع والخدمات في الحالات الطارئة.

ثالثاً: ضوابط الشراء

١- أوامر الشراء:

أ- إن السياسة العامة للشركة هي توفير احتياجاتها من السلع والخدمات عن طريق دعوة أفضل مصادر التوريد لتقديم عروضها والمفاضلة بينها على أسس موضوعية وذلك بإصدار أمر شراء لصاحب أنسب العروض. على أنه يمكن التجاوز عن هذه القاعدة بما يتمشى مع الاعتبارات الفنية والعملية واعتبارات السلامة والطوارئ. وفي حدود مستويات الصلاحيات المحددة في نظام الصلاحيات المعتمد للشركة.

ب- تخضع دراسة الاحتياج للسلع والخدمات للجهة الطالبة لها بالتشاور مع الجهات الأخرى في الشركة في عمليتي الطلب والشراء، ولإدارة الشركة تحديد الجهات لإتمام تلك العمليتين.

ج- يتم التنسيق بين الإدارتين المالية والقانونية لتحديد الضوابط العامة الواجب الالتزام بها عند إعداد كافة المستندات الخاصة بالمناقصات والبيانات التي يجب أن تحتويها هذه المستندات بصفة عامة.

٢- المشتروات النقدية:

أ- أن السياسة العامة للشركة هي التقليل بقدر الإمكان من المشتروات النقدية ووضع السلف المستديمة للشراء في حدها الأدنى لمواجهة الحالات التي تفرضها الاعتبارات العملية وفي حدود نظام الصلاحيات المعتمد للشركة.

ب- يجب دعم المشتروات النقدية بالفواتير والإيصالات والمستندات الثبوتية الأخرى.

٣- الضوابط العامة:

أ- كل أمر شراء يجب أن يكون معتمدا على طلب شراء موافق عليه.

ب- تخضع كافة العقود لمراجعة الإدارة القانونية قبل إبرامها.

ج- تخضع كافة التوريدات للفحص للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة ويسجل ذلك كتابه.

د- في حالة عقود الخدمات تصدر شهادة من الإدارة المعنية تفيد التزام المقاول بتنفيذ واجباته التعاقدية وطبقا للمستويات القياسية للأداء.

ه- سيحرر سند استلام لكافة التوريدات التي تتم تنفيذا لأوامر الشراء.

و- يتم التأكد من وفاء المورد/ المقاول بكامل التزاماته قبل إصدار أوامر الدفع الخاصة بتسديد حسابه.

ز- على جميع منسوبي الشركة عدم اتخاذ أي موقف أو إجراء أو عمل يكون من شأنه تعرض الشركة أو أحد منسوبيها للمساءلة القانونية أو الجزاء سواء كان ذلك داخل المملكة أو خارجها.

رابعاً: المشروعات الجديدة

لا يسري هذا النظام على المشروعات الجديدة والتوسعات التي يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة وإنما تخضع رأسا لنظام الصلاحيات المعتمد بالشركة أو لأي نظام خاص قد يصدره المجلس في هذا الشأن.

خامساً: لائحة المشتروات

على إدارة الشركة إصدار لائحة للمشتريات توضح تدفق الإجراءات والمستندات وتبين الواجبات والمسؤوليات وتحدد مستويات الصلاحية لمراكز المسئولية المختلفة على أن تخضع هذه اللائحة لقواعد وأصول المراقبة الداخلية وأن تتمشى مع ضوابط الشراء السابق ذكرها بعالية ومع نظام الصلاحيات المعتمد بالشركة ويفوض مجلس الإدارة رئيس المجلس في اعتماد هذه اللائحة.

المطلوب:

لنفترض أنك عينت مستشاراً للتسويق في إحدى الشركات وطلب منك المدير العام إبداء الرأي في نظام المشتريات الذي أعده مدير المشتريات. فما هي ملاحظاتك؟ وما هي جوانب النقص التي تراها في النظام؟ وكيف يمكن تحسين وتطويره؟

حالة في البيع

البائع: هل تدرك أنك واحد من بين ١٠٠ شخص يا سيد أحمـــد؟ فوفقـــا لمســـح إحصائي بريدي أجرته شركتي "الشرق للآلات الكاتبة" أخيراً، وأجبت أنت عنه، ظـــهر أن واحداً من كل ١٠٠ شخص في هذه المدينة-يمتلك آلة كاتبة، على أن الذيـــن سمعـــوا بطرازنا الجديد "شرق-٢" الكهربائية، السهل النقل، الرخيص، لم يتجاوزا ١٥%.

البائع (يكمل حديثه): اسمي محمود حامد وقد جئت لأسألك شخصيا عمـــا إذا كنت تود تجربة مجانية -لعشرة أيام- للآلة في مكتبك (أو بيتك) لا التزام من نـــاحيتك طبعا. هل يهمك الأمر؟

العميل: لا أهتم اهتماماً خاصاً، فالآلة الحالية عندي صالحة للاستعمال.

البائع: هل آلتك الحالية من النوع اليدوي العادي الكبير. أو هي سهلة النقل يـــا سيد أحمد؟

العميل: أنها عادية، يدوية ولكني لا أفكر في آلة كاتبة جديدة؟

البائع: وما عمرها؟

العميل: ثماني سنوات تقريباً على ما أظن.

البائع: أتسمح لي بسؤال؟... أأنت على معرفة بشركة "الشرق" للآلات الكاتبة، وما اشتهرت به في البلاد من عيناتها بمنتجاتها.

العميل: نعم. فكل امرءٍ سمع بشركتكم.

البائع: أتسمح لي أن أسال من باب الفضول عن نوع العمل الذي تؤديه علـــى آلتك الكاتبة، وعما إذا كان غيرك يستخدمها في المكتب أو البيت؟

العميل: أن سكرتيرتي (أو ابنتي) تستخدمها معي لكتابة التقارير والمراســـلات في الغالب، ولكن اسمع .. إنني جم المشاغل ولست مشوقا لآلة كاتبة جديدة.

البائع: حسنا!! ولكن أتمسح لي يا سيد أحمد بأن اسأل عما إذا كـــان عملـــك يتطلب كمية كبيرة من ورق الكربون؟

العميل: نعم.

البائع: لمجرد المعرفة. ترى ما أحسن ما يعجبك في آلتك الكاتبة القديمة؟ وما أقل ميزاتها نصيبا من إعجابك، لمجرد المعرفة الشخصية؟ وما رأي سكرتيرك (أو ابنتك) فيها؟

العميل: الواقع أن سكرتيرتي (أو ابنتي) تقول أنها تتعب إذا استعملتها فترة، وأنها بطيئة إذا قيست بالموديلات الجديدة.

البائع: هل تقر يا سيد أحمد بأن لرأيها قيمة؟

العميل: أجل. أظن ذلك.

البائع: إذا استطعت أن أثبت لكما أن آلتنا الحديثة الكهربائية الخفيفة، السهلة النقل، تستطيع أن تؤدي عملك وعملها بجهد أيسر، وفي نصف الوقت، فهل يروق لك تدبير الأمر لتجربتها؟

العميل: كم يكلفني ذلك؟

البائع: أن قيمتها جد زهيدة إذا قورنت بتوفير ٥٠%س من وقتك الثمين. ولا يهم شركتي سوى أن تمكنك من تجربة الآلة في مكتبك (أو بيتك) لعشرة أيام بدون التزام. فنحن نعتقد أن على آلتنا الجديدة الرائعة أن تقنعك بذاتها. أأحضر لك واحدة غداً.. في الساعة ١٠,٣٠ صباحاً أو ٢,٣٠ مساءً؟

العميل: نعم. أظن ذلك. فلن أخسر شيئا بتجربتها والأمر يعدو مشوقا.. ليكن موعدنا الساعة ١٠,٣٠.

أسئلة للمناقشة

١- كيف استطاع محمود إقناع عميله بشراء آلة كاتبة جديدة؟

٢- كيف استطاع محمود التغلب على الاعتراضات التي أثارها المشتري؟

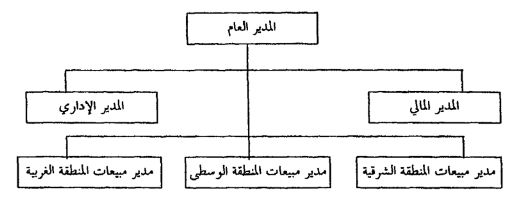
٣- ما هي الخطوات التي مرت بها عملية البيع؟

الفصل الخامس

تطبيقات في إدارة العملية التسويقية

تطبيق في تنظيم إدارة التسويق

تقوم إحدى الشركات باستيراد مختلف الأجهزة والمعدات المكتبية من أكثر من خمسين مورداً من مختلف بلدان العالم، وتتولى بيعها في السوق المحلية في مختلف مناطق المملكة، ويقوم الهيكل التنظيمي على النحو التالي:



وتنقسم كل منطقة إلى مجموعة أقسامه بيعية، مثل قسم مبيعات الأجهزة المكتبية، وقسم مبيعات الأرشيف، وقسم أجهزة النظم، قسم أجهزة الحاسب الآلي، وقسم مبيعات الكاميرات، وقسم مبيعات الأثاث المكتبي.

ويتولى كل قسم في كل منطقة مسؤولية شراء -تخزين-وبيع الأجهزة والآلات التي تتعلق بقسمة، والاتصال بالموردين ومفاوضتهم، وتخزين البضائع في مستودعات المنطقة، والإشراف على رجال البيع.

وينظر إلى كل قسم على أساس أنه "مركز ربحية"، يقوم على أساس مقدار مساهمتهم في الأرباح العامة للشركة. وقد اثبت هذا التنظيم نجاحاً باهراً في أواخر السبعينات والثمانينات التي تميزت بفترات الازدهار الاقتصادي.

أسئلة للمناقشة

١- ماذا يسمى هذا النوع من التنظيم؟

٢- هل يعتبر هذا التنظيم مناسباً، ولماذا؟

٣- ما هي عيوب ومزايا هذا التنظيم؟

٤- متى يكون هذا النوع من التنظيم مناسبا، ومتى يكون غير مناسب؟

٥- هل تقترح بديلا آخر للتنظيم وما هو؟

تطبيق في تطوير كفاية رجال التسويق

– خطة التدريب لرجال البيع في الشركة العربية

تشمل أنشطة التدريب لإدارة التدريب متابعة ٤٥ متدربا يتلقون تدريبهم في إحدى المعاهد المتخصصة، وقد أنهى ٢٥ متدربا منهم الجزء الأول من برنامج التدريب على مهارات البيع بينما الباقون وعددهم ٢٠ متدربا يتوقع أن ينتهوا من الجزء الأول قريبا جدا.

أما من حيث التدريب في مواقع العمل فقد اتفق مع عدد من الشركات الصناعية للقيام بهذه المهمة. وعند الانتهاء من التدريب سوف يلتحق هؤلاء المتخرجون بالشركة كبائعين متدربين إما في قسم السلع الصناعية أو قسم السلع الاستهلاكية. كما أن هناك متابعة لأربعة من الإداريين أرسلوا للتدريب أيضا للالتحاق بالشركة بعد تخرجهم.

أما بخصوص المستقبل، فقد تم إعداد برامج لتدريب وإعداد البائعين الذين سيتم تعيينهم في الشركة مستقبلا، وستهتم إدارة التدريب بتحديد استراتيجيات التدريب للتسويق والتي تتلائم مع احتياجات الشركة، كذلك سيتم إعداد السياسات والإجراءات التي توجه أنشطة إدارة التدريب في الشركة.

وموازيا لذلك سوف يتم وضع الخطط لتدريب موظفي إدارة التسويق الحاليين في كافة النواحي، كما سيتم إنشاء مركز للتدريب في إدارة التسويق وتزويده بالكفاءات اللازمة في اقرب فرصة ممكنة.

برنامج التدريب للبائعين

يحتاج المشروع في تنظيمه للعلاقة بالعاملين بشكل يضمن الاستفادة من هذه العلاقة في تحقيق المزيد من التقدم، وإلى توفير كافة الظروف التي يمكن أن تساهم في تدعيم كفاءة العاملين. ومن هذه الوسائل إعداد برامج التدريب التي تكفل تزويد البائعين بالمعلومات أو المهارات البيعية.

أولا: برنامج مندوبي البيع

الأهداف: يهدف هذا البرنامج إلى الآتي:

١- رفع كفاءة رجال المبيعات وتحسين وزيادة مبيعاتهم.

٢- تعريف رجال البيع بمفهوم التسويق الحديث.

٣- التخطيط لأهدافهم في مجال البيع والتسويق.

٤- تحسين معرفتهم عن النواحي الفنية للسلع التي تبيعها المؤسسة.

مواد التدريب:

ولتحقيق الأهداف السابقة فسوف يعرض على البائعين نوعين من التدريب.

١- إدارة المبيعات.

٢- النواحي الفنية للسلع.

الجهة المسؤولة:

وتكون الجهة المسؤولة عن التدريب في البيع/ مدير التدريب وعن التدريب في النواحي الفنية رؤساء الأقسام وفقا لبرنامج يقومون بإعداده.

الزمان:

سيقترح إعداد البرنامج فن البيع في شهر رمضان ولمدة أسبوعين (١٢ ساعة تدريب) ويحدد الجدول في حينه. ويمنح المندوب في نهاية المدة شهادة إتمام الدورة.

المكان:

يقوم مدير التدريب بإجراء الدورة في المنطقة على أن يبلغ مدير المنطقة مبكرا لإعداد المكان المناسب لذلك.

موضوعات إدارة المبيعات:

١- مفهوم التسويق الحديث.

٢- تنظيم أعمال البيع.

٣- خطوات عملية البيع.

٤- مبادئ وأساليب معالجة الاعتراضات.

٥- التنبؤ بالمبيعات.

٦- كيف تبرم (تنهي) عملية البيع.

٧- دوافع الشراء (سلوك المستهلك).

٨- الصفات الشخصية لرجل البيع الناجح.

اختيار المشتركين في البرنامج:

يتم اختيار المشتركين في البرنامج بناء على تنسيب من مدير المنطقة ولا مانع من أن يتم حضور كافة البائعين مرة واحدة وعددهم ٥٠ بائعاً.

أسلوب التدريب:

سوف يتم تدريب المشتركين في هذه الدورة بأسلوبين على الأقل.

١- إعطاء محاضرات.

٢- استخدام وسائل الإيضاح مثل الأفلام.

قياس كفاءة التدريب:

وعند الانتهاء من الدورة التدريبية الهادفة إلى رفع مهارات البيع والتي استمرت من ٨ مارس وحتى ١٥ مارس، سيتم تقويم مدى فعاليتها ونجاحها وهناك العديد من الوسائل لقياس فعالية التدريب والتي سوف نستخدم واحدة منها على الأقل:

١- قياس المعلومات عند بدء الدورة وعند الانتهاء منها. والفرق بينهما يقيس مقدار ما تعلم الشخص منها.

٢- الاستبيان (إعداد قائمة استقصاء توزع على البائعين لتحديد مقدار فائدتهم منها).

٣- مقارنة مبيعات البائعين قبل وبعد الدورة.

وفي نهاية الدورة رفع مدير التدريب التقرير التالي إلى المدير العام.

السيد المدير العام

بعد التحية،

بالإشارة إلى تقارير حاجة البائعين في المنطقة والملحة للتدريب وتنفيذا لخطة التدريب المقدمة لكل بتاريخ ٩٩/٦/١٦م. قمنا بعقد دورة تدريبية في مهارات البيع ما

بين ٩٩/٦/٢٥ إلى ٩٩/٧/٨م لبائعي المنطقة في مقرها الرئيسي. ولتقرير فعالية الدورة فيما يلي بيان تحليلي بذلك.

١- كان الإقبال على المحاضرات عاليا، وقد التحق بها عدد أكبر مما كان مقرر أصلاً ٢١ مقابل ١٥ وكان الانتظام فيها ممتازاً يزيد على ٩٠% ويعتبر فرع المنطقة الفرع الوحيد الذي تتوفر فيه قاعة تدريب ممتازة. مما يسهل التدريب ويجعله يتم بشكل أكثر فعالية.

٢- ولقياس فعالية التدريب أجرى اختبار قبل وفي نهاية المدة، وبرفقة تجدون كشف بنتائج الاختبار-ويتضح من ذلك الآتي:

التقدير	العدد
ممتاز	١
جيد جدا	٣
جيد	٥
مقبول	٣
ضعيف	٣

ويلاحظ منها أن النجاح كان مرتبطا بالانتظام في المحاضرات فالثلاثة الذين لم يحصلوا على علامة النجاح هم الذين لم يحضروا الدورة بانتظام بسبب إشرافهم على المعارض وضرورة تواجدهم فيها وبعدها عن المركز. بينما استفاد من المحاضرات الذين حضروا باستمرار.

كذلك تم توزيع استبيان على البائعين (مرفق نسخة منه) لإبداء آرائهم حول الدورة ولضمان الإجابات الصريحة طلب إليهم ملأ الاستمارات بدون ذكر أسمائهم وتم تكليف أحدهم بجمعها منهم وإحضارها إلى مدير التدريبات في مكتبه وفيما يلي نتائج ذلك:

١- أفاد ٨ من البائعين بأنهم حصلوا على معلومات جيدة بينما لم يشر أحد بأنه لم يحصل على معلومات. واتفق الجميع على أن المعلومات التي حصلوا عليها كانت مفيدة جدا في مجال عملهم الحالي.

٢- أفاد الجميع بأن عدد ساعات التدريب كان مناسبا بينما اختلفوا في توقيتها فبينما

يرى ثمانية أن الوقت مناسبا "بعد الإفطار ٨- ٩½ مساء" بينما يرى أربعة بأنه كان بحاجة إلى تغيير، وفي الواقع كان يرى بعضهم أن إجراؤها بعد رمضان لكان أفضل.

٣- أجمع البائعين كلهم على أن المحاضر ملما بموضوعه إلماما ممتازا واستخدام المناقشات، والمحاضرات والأفلام وغيرها وعلى أن أفضل تلك الوسائل كانت المحاضرة والمناقشة والأفلام.

٤- يؤكد جميع البائعين على أن تقسيم البرنامج كان مرتبطا بعملهم، وأن التدريب ضروري لرفع كفاءة البائع ومفيد لهم.

٥- لما كان رضاء البائع عن عمله ومؤسسته أمر جوهري في نجاحه في مهنة البيع، فقد أفاد ١١ منهم أنهم راضون عن عملهم وعن المؤسسة وامتنع اثنان عن الإجابة، حيث ذكر أحدهم بأنه راض جزئيا وآخر بنسبة ٦٠%.

٦- أفاد الجميع وبدون استثناء بأنهم يرغبون في المزيد من هذه المحاضرات مستقبلا لتحسين كفاءاتهم البيعية.

من توصيات واقتراحات البائعين:

١- ندوات يحضرها كبار موظفي المؤسسة لمناقشة مشاكل البيع مع البائعين.

٢- أن تقام برامج تدريب دائمة ومتواصلة من قبل مدير التدريب ورؤساء الأقسام.

٣- إعطاء فترة كافية للمحاضر حتى يتم توصيل المعلومات حتى لا يحدث إعطاء معلومات كثيرة في زمن بسيط وتكون الفائدة أقل.

٤- عقد دورات تدريبية فنية Product Knowledge يقوم بها أخصائيون من الشركات الأم التي تمثلها المؤسسة أو من قبل مدراء الأقسام بالمملكة إذا كان رؤساء الأقسام قادرين على ذلك.

٥- كتابة واضحة لنظام العمولة لأنها كما يبدو تائهة.

٦- تعميم التدريب على كافة المستويات الإدارية وتدريب المدراء ورؤساء الأقسام لتحسين الإشراف.

من توصيات المدرب:

١- كلما اشتدت المنافسة وكلما تطورت التكنولوجيا ازدادت الحاجة إلى البائع المؤهل وكثير من الشركات تشترط كحد أدنى دبلوم + خبرة. ولكن نجد في المنطقة أن نصف البائعين حديثي العهد وليس لهم خبرة وبعضهم لا تزيد مؤهلاتهم عن الثانوية العامة، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بعملية اختيار البائعين وإرسال لجنة لاختيار البائعين اثنين على الأقل مع مراعاة القواعد التي أشار إليها توصيف الوظائف في مطالب التأهيل لأن الاختبار السيء مكلف جداً.

٢- رفع الروح المعنوية للبائعين وذلك عن طريق سماع مشاكلهم والعمل على حلها، والقضاء على الشائعات وزرع الثقة فيهم عن طريق توفير التدريب المستمر لهم، وتوفير التسهيلات اللازمة لرفع كفاءاتهم.

٣- لما كانت اللغة الإنجليزية عاملاً مهما في كفاءة البائع في المنطقة لذا اقترح على المدير التجاري العمل على توفير دورة تدريب لغة إنجليزية "لهم بالمشاورة مع مدير الفرع ومدير التدريب الإدارة العامة.

٤- اقترح عقد اجتماع يكون بمثابة ندوة لسماع مشاكل البائعين وتوزيع الشهادات والجوائز على مستحقيها بحضور المدير العام وفي موعد لاحق يحدد بالاتفاق معه.

مما سبق بيانه يتضح مبدئيا نجاح الدورة التدريبية وكتب أحد الباعة بخط يده في تقيمه للدورة.

"التدريب كان ناجحا ومفيدا فائدة تامة لتحسين مهارات البيع والتسويق للبائع، والمحاضرات جيدة للغاية ومفيدة للمستقبل، ونتمنى أن تكون الدورات مرارا وتكرارا ونشكر المحاضر على ما بذله من جهود في محاضراته القيمة والمفيدة وشكرا".

هذا وسيتم متابعة نتائج المبيعات للبائعين الشهور القادمة للاطلاع على تقدمهم في العمل. نشكر الله دائما عندما يوفقنا في أن نكون عند حسن الظن ونشعر بالرضى لأداء الواجب.

والله ولي التوفيق

للمناقشة:

عرض هذا التقرير على المدير العام وأحاله إليك بصفتك مستشاره في التسويق لإبداء رأيك وملاحظاتك على التقرير. فماذا تقول له؟

استمارة تقويم دورة تدريبية

بعد التحية،

يسعدني أولاً أن أشكر لكم اهتمامكم بالدورة التي عقدت ما بين ٨ مـارس -١٥ مارس ومواظبتكم على الحضور ورغبتكم في رفع كفاءة ومهارات البيع لديكم.

ونرفق لكم مع هذا الخطاب استمارة أسئلة تتعلق ببرنامج التدريب. آملين تعاونك بالاستجابة بموضوعية مطلقة.

إن الهدف من هذا الاستبيان هو تقويم الدورة وللتعرف على آرائك ومقترحاتك فيما يتعلق بالمواد التدريبية التي تلقيتها في البرنامج الذي اشتركت فيه ودرجة ارتباطها بالعمل الذي تقوم به حاليا.

إننا بآرائك البناءة الصريحة وبإجاباتك على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان نستطيع الوقوف على كل ما من شأنه العمل على تحسين مستوى التدريب بالمؤسسة.

ستكون الإجابات سرية ولذا فلا داعي لذكر اسمك.

لك الشكر على حسن تعاونك، آملين منكم تطبيق مهارات البيع التي تعلمتموها وزيادة مبيعاتكم بما يحقق المصلحة المشتركة لكم وللمؤسسة.

والله ولي التوفيق

مدير التدريب

ملاحظة: ضع علامة × في المكان المناسب.

١- هل استفدت من هذه المحاضرات (الفنية والبيعية).

١. حصلت على معلومات ممتازة ☐

٢. حصلت على معلومات جيدة ☐

٣. حصلت على معلومات مقبولة ☐

٤. لم أحصل على معلومات إطلاقاً ☐

٢- هل تعتقد بأن برنامج التدريب زودك بمعلومات مفيدة لمجال عملك الحالي.

معلومات مفيدة جداً ☐ معلومات مفيدة ☐

لم تكن المعلومات ☐ مفيدة إطلاقاً ☐

٣- إذا كان عملك ٤٨ ساعة في الأسبوع فهل تعتقد أن تخصص منها

٤ ساعات للتدريب يعتبر

مناسبا ☐ قليل☐ كثيراً جداً ☐

٤- هل كان وقت المحاضرات ٦-٨ مساءاً

مناسب☐ يحتاج إلى تغيير ☐

٥- هل كانت قائمة المحاضرات

مناسبة ☐ يحتاج إلى تغيير ☐

٦- هل كان المحاضر ملما بالموضوع

إلماماً ممتازا ☐ إلماما جيدا ☐ إلماما مقبولاً ☐ غير ملم☐

٧- ما هي الوسائل التي استخدمها المحاضر:

١. حالات علمية ☐

٢. مناقشات ☐

٣. محاضرات ☐

٤. أفلام ☐

٥. كلها ☐

٨- ما هي وسائل التدريب التي ترى أنها أكثر فعالية من غيرها في تدريس المادة

١. المحاضرة ☐
٢. المناقشة والمحاضرة ☐
٣. الأفلام ☐
٤. الحالات ☐
٥. أخرى (حدد) ☐

٩- هل كان تصميم البرنامج مرتبط بالأعمال التي تقوم بها.

كان ذا علاقة وثيقة بعملي ☐ لم يكن ذا علاقة بعملي ☐

١٠- هل أن تعتقد أن التدريب

١. ضروري لرفع كفاءة البائع ومفيد ☐
٢. غير مفيد إطلاقاً ☐

١١- ما هو البرامج أو الدورات أو الأشخاص أو السلع تقترح تقديمها لرفع كفاءة رجال البيع، أو كفاءة الآخرين.

١٢- ما هي اقتراحاتك لتحسين وتطوير برامج التدريب في المؤسسة (إذا لم يكن الفراغ كافيا اكتب خلفها).

١٣- هل أنت مقتنع بعملك؟

نعم جزئيا لا

أسئلة للمناقشة

١- ما رأيك في برنامج تدريب البائعين، وماذا ينقصه؟

٢- كيف يتم اكتساب الاحتياجات التدريبية للبائعين؟

٣- كيف يمكن قياس فاعلية وكفاءة البرنامج التدريبي؟ أذكر مزايا وعيوب كل طريقة؟

٤- ما هي الضمانات التي تراها ولازمة لنجاح البرنامج التدريبي؟

٥- ما هي النتائج التي يسعى التدريب إلى تحقيقها؟

تطبيقات في تخطيط عمليات التسويق

خطة استراتيجية لقسم النظم عام ٢٠٠٥

المكرم/ مدير التسويق

تحية طيبة وبعد:

قسم النظم عام ٢٠٠٥م، هذا هو التساؤل والاستفسار الذي وجهناه إلى أنفسنا. وللإجابة على هذا التساؤل والاستفسار كان علينا القيام بدراسة مفصلة وقد وجدنا أنه يجب تقسيم دراستنا إلى شقين رئيسين هما:

الشق الأول:

الأهداف التي نتطلع إلى الوصول إليها مع حلول عام ٢٠٠٥م.

الشق الثاني:

وسائل تحقيق هذه الأهداف.

لنبدأ بدراسة الشق الأول:

١- إن أهم الأهداف التي نعمل جاهدين إلى تحقيقها هي:

٢- أن نرقى بقسم النظم حتى يصبح أهم الدعائم والركائز التي تستند عليها المؤسسة.

٣- أن يحتل قسم النظم مركز الصدارة من بين بقية الأقسام بحيث يعود بأكبر نسبة فائدة على المؤسسة.

٤- أن نحصل على أكبر نسبة من السوق على مستوى القطاع العام والقطاع الخاص في مختلف مناطق المملكة وبالتالي تبوأ مركز الصدارة في مجال المنتجات الخاضعة لإشرافنا من بين الشركات المنافسة.

وسائل تحقيق الأهداف المعلنة:

لكي نحقق الأهداف المذكورة في الشق الأول فإن علينا القيام بما يلي:

١- بناء قاعدة عريضة من القوى العاملة وبالتحديد مندوبي المبيعات، فنحن بحاجة ماسة إلى مضاعفة العدد المتوفر حاليا ثلاث أو أربع مرات في خلال الأعوام

القادمة على أقل تعديل وذلك لاستيعاب التوسع والتطور الحاصل في القسم، ونرفق لكم مخطط توضيحي في الصفحات (A.B.C) مبينا فيه حاجات القسم من مندوبي المبيعات في السنين القادمة.

وإننا نطالب باتخاذ أسرع الإجراءات لتوفير هذا المطلب الملح جداً.

كما أن القسم بحاجة إلى شخص متفرغ للقيام بمتابعة العمليات التي تقوم بها الفروع ويجري تحويلها إلى الوزارات للبت فيها. وفي هذا الصدد اعتقد أنه يمكن استبدال أحد مندوبي المبيعات الحاليين الغير ناجحين للقيام بهذه المهمة.

٢- نوعية القوى العاملة:

نظراً لأن قسم النظم قسم متخصص فإننا نحتاج إلى نوعية خاصة من الأشخاص تتوفر فهم مؤهلات عالية وقدرة على المتابعة الطويلة والمتتالية وخبرة في المبيعات والمقدرة على التحدث باللغتين العربية والإنجليزية.

وكما هو معلوم لديكم فإننا سوف نحتاج إلى فترة لا تقل عن ستة أشهر لتدريب أي شخص جديد ينضم إلى القسم. كما أننا ومن تجربتنا فإننا لا نتوقع أن يبدأ أي شخص بالإنتاج الفعلي قبل مضى العام الأول، ولذلك فإن المؤسسة تتكلف مصاريف كثيرة بالإضافة إلى الجهد والوقت الذي نبذله لتدريب أي شخص على منتجات قسم النظم وبالتالي فإنه يجب علينا اختيار أشخاص لديهم الرغبة في العمل معنا لفترة طويلة، كما انه يجب علينا الحفاظ على الناجحين منهم.

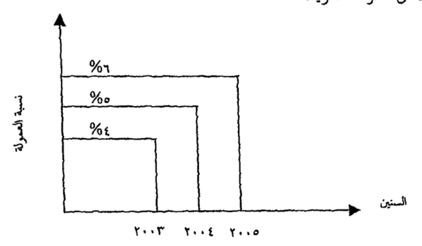
كيفية الحفاظ على مندوبي المبيعات الناجحين:

من المتفق عليه أن العمل البيعي في بقية الأقسام أسهل بكثير من العمل البيعي في قسم النظم، ولذلك فإن لدى عدة اقتراحات للحفاظ على الأشخاص العاملين في هذا القسم بحيث يتميزون على غيرهم وبحيث تكون لديهم الحوافز للاستمرار بالعمل في هذا القسم، وهذه الاقتراحات هي:

زيادة نسبة العمولة بشكل تصاعدي مرتبط بالسنين على النحو التالي:

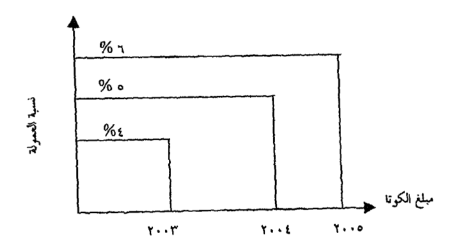
أ- كل شخص تكون الكوتا الخاصة به اكثر من ٢,٥ مليون ينطبق عليه الكلام التالي:

إذا حقق الكوتا خلال عام ٢٠٠٣م مثلا تكون عمولته ٤% وتصبح عمولته أتوماتيكيا في عام ٢٠٠٤م ٥% وإذا حقق الكوتا التي ستفرض عليه مرة ثانية، في عام ٢٠٠٥ تصبح عمولته أوتوماتيكيا ٦% ويبقى على هذه النسبة من العمولة مستمرا ما دام يحقق الكوتا السنوية.



مع تحقيق الكوتا التي ستعرض سنويا الميزة في هذا الحل أن كل شخص سوف يعمل جاهدا وبشكل مستمر لتحقيق الكوتا وسيواصل العمل مع المؤسسة طمعا في الوصول إلى النسبة ٦% والحفاظ عليها.

ب- زيادة نسبة العمولة بشكل تصاعدي حسب مبلغ الكوتا على النحو التالي:



إن الميزة في هذا الحل هو دفع مندوبي المبيعات إلى القبول بكوتا عالية والعمل على تحقيقها.

جـ- إذا لم تتم الموافقة على أحد الاقتراحين السابقين فإنني أقترح رفع نسبة العمولة إلى ٥٥% على أقل تعديل لمندوبي مبيعات قسم النظم.

٢- البحث دوما عن مصادر جديدة وأنظمة حديثة:

إن من أهم وسائل تحقيق الأهداف المعلنة هو أن نواظب البحث عن مصادر جديدة وأنظمة حديثة، وأن نقوم بدراسة كل جديد بأسرع ما يمكن وأن نراقب كل شيء حديث يتم إنتاجه في الأسواق العالمية لكي نكون السباقين لإدخال مثل تلك الأنظمة.

وبالتالي فإن علينا أن نكرس جزءا لا بأس به من وقتنا وأن نخصص مبالغ كافية لاستثمارها في هذا المجال سواء للبحث عن الأنظمة الحديثة أو دراستها أو محاولة إدخالها، كما أن مثل هذا النشاط سوف يعطينا الخيار فيما إذا احتجنا إلى استبدال إحدى الشركات الموردة لأي سبب من الأسباب.

٣- مراقبة أسعار الشركات المنافسة:

وهذا الأمر له أهمية خاصة في تحقيق ما نسعى إليه لأننا نؤمن أنه يجب أن تكون لدينا المرونة الكافية والقدرة على اتخاذ القرار اللازم وحتى لو لزم الأمر أن نخفض نسبة الربح أحياناً لكي لا نعطي الفرصة للشركات المنافسة بأن تفوز بكمية كبيرة من العملاء وبالتالي أن نفقد الميزة التي نحاول أن نصل إليها وهي بناء قاعدة عريضة من العملاء.

كما أنني أود أن أذكر أنه في مثل هذه الحالات، فيجب التشاور مع الشركات الموردة والضغط عليها لاتخاذ ما يلزم أيضاً.

وهنا تبرز أهمية الفقرة السابقة من ضرورة المواظبة عن البحث على شركات جديدة، حيث أن ذلك سيمكننا من اللجوء إليها وقت الحاجة بحيث يكون لدينا عدة خيارات.

٤- التركيز على القطاع العام (الدوائر الحكومية) والبنوك:

يجب علينا التركيز على الدوائر الحكومية والبنوك لأن هذه الجهات لديها

مخصصات مالية كبيرة تمكنها من شراء الأنظمة التي نتحدث عنها.

وأود هنا أن أشير أن البنوك هي ميدان واسع يجب التركيز عليه لأنه حتى الآن لم يتم تطوير البنوك وتحديثها كما ينبغي بالرغم من ضخامة دخلها وأعتقد أنها تحتاج للكثير من الأنظمة المتطورة.

تعليق ختامي:

إن إحساسنا بالمسؤولية تجاه إدارة هذا القسم هو الذي دفعنا للقيام بهذه الدراسة وهو الذي يدفعنا أكثر للمطالبة وبإلحاح على تحقيق متطلبات تطوير هذا لقسم، وذلك لكي نتمكن من الوصول إلى كل ما نسعى إليه ونعمل جاهدين لتحقيقه وأننا نأمل أن يتم اتخاذ كل الإجراءات اللازمة في أسرع وقت.

ختاماً تفضلوا بقبول تحياتنا

أسئلة للمناقشة

١- ماذا يسمى هذا النوع من التخطيط؟

٢- هل كانت الخطة فعالة؟

٣- ما هي الثغرات التي تجدها في الخطة؟

٤- إذا كنت مديراً للتسويق، هل كنت توافق على الخطة ولماذا؟

٥- ما هي مقومات التخطيط السليم.

٦- إذا قال لك مدير التسويق أنا لا أؤمن بالتخطيط لغد فكيف بتخطيط لمدى خمس سنوات، إن التخطيط هو تنبؤ بالغيب، والغيب لا يعلمه سوى الله، فإذا كنا لا نعرف ماذا سيحدث غداً فكيف نعرف ماذا سيحدث بعد ٥ سنوات ... فماذا تقوله له!!

خطة قسم التصوير لعام ٩٥م

لا بد لأي شخص يراقب الوضع الاقتصادي وبالأخص إذا كان قريبا جداً من السوق، أي من حركة البيع والشراء خلال الخمسة أعوام الماضية (من سنة ١٩٩٠ حتى منتصف ١٩٩٥م)، لا بد وأن يكون قد لاحظ الوضع الاستثنائي والاتجاهات المرتفعة جداً للمؤشرات الاقتصادية والتي كانت تتمثل في نواحي متعددة تؤكد بأن المملكة تشهد نمواً مضطردا ومتواصلاً وبخطوات سريعة وثابتة وإنفاق حكومي ربما لم يشهده اقتصاد أي دولة أخرى من قبل. وقد تمثل ذلك في الأمور التالية:

١- نسبة الأرباح للتجار من كل الفئات بالرغم من بدء دخول المنافس السوق لا تزال مرتفعة.
٢- زيادة المخزون في المستودعات بشكل هائل من كل السلع.
٣- الإنفاق الحكومي الهائل خاصة في مجال الإعمار وإنشاء شبكات الطرق والمواصلات وترسية المناقصات على الشركات والمؤسسات.
٤- التسهيلات المصرفية والائتمانية الواسعة لتمويل المشاريع واستيراد السلع من الخارج.

وأما إذا نظرنا إلى الوضع كما هو الآن والاتجاهات التي يأخذها السوق السعودي في الوقت الحاضر وما سيكون عليه الوضع للأربع أو الخمس سنوات المقبلة نجد أن الوضع قد بدأ فعلا بالتغير الجذري وأصبحنا نشعر ببدء الدورة الاقتصادية الجديدة والتي تسمى Recession والتي تلي دورة الانتعاش الاقتصادي القومي في معظم دول العالم ويتمثل ذلك في أمور كثيرة أهمها:

١- تحول السوق من سوق العرض إلى سوق الطلب Buyer's Market
٢- المخزون العالي من السلع والبضائع أصبح يشكل عبئا كبيراً على التجار ويضطرهم إلى تنزيل الأسعار وتخفيف نسبة الأرباح وإعادة السيولة النقدية لتسديد التزاماتهم المالية تجاه الموردين (وتخفيف مصاريف التخزين).
٣- انكماش الوضع العام بسبب التخفيض الشديد الذي طرأ على الإنفاق الحكومي إذ أن المشاريع الإنمائية التي كنا قد عهدناها قد تقلصت بشكل ملحوظ

وأصبحت الخطة الخمسية الجديدة تشدد إلى درجة عالية على التشغيل والصيانة وليس على المشاريع الصناعية والإنشائية والزراعية كما عهدناها قبلا.

٤- المنافسة الشديدة في السوق والتي تستوجب أخذ الحيطة والحذر من جانب التجار والمؤسسات إذ أنه يجب أن تراعي أمور دراسة تخفيض الأسعار وخدمة الزبائن وحملات الدعاية والإعلان الموجهة توجيها جيداً وتخفيف الطلبات الجديدة وربما إلغاء بعضها إذا أمكن والمحافظة على قدر أكبر من السيولة النقدية.

ولا بد هنا من الإشارة إلى أن الأزمة النفطية العالمية والتي تمثلت في خفض سقف الإنتاج وانخفاض الأسعار بشكل ملحوظ هي السبب الرئيسي في التغير الحاصل بالوضع الاقتصادي في المملكة خاصة وأن تصدير النفط لوحده يمثل أكثر من ٩٠% من مدخول المملكة.

الأهداف:

بناء على ما تقدم فقد حددت الأهداف بالنسبة إلى قسم آلات التصوير بما يلي للسنة المالية أي ١٩٩٥م:

١- تنشيط البائعين لتغطية أكبر في السوق، خاصة القطاع الخاص إذ أن نشاط القطاع الخاص إجمالاً لا ينقطع خلال الاثنى عشر شهراً في السنة بالرغم من أنه طبعا يتأثر باتجاهات الإنفاق الحكومي لدرجة عالية.

٢- محاولة زيادة حوالي ٢٠% في مبيعات آلات التصوير عن الآلات المباعة في سنة ١٩٩٤م (مع العلم أن نفس العدد المباع لن يمثل نفس قيمة البيع بالريالات بسبب تنزيل الأسعار ومنح حسومات أعلى من قبل لمجاراة اتجاه السوق الذي تتحكم به المنافسة أكثر من أي وقت مضى.

٣- حملات على الزبائن الذين لا يزال لديهم آلات تصوير قديمة الصنع والتي يمكن أن تستبدل بآلات جديدة ممثلة بالتكنولوجيا الحديثة والمزايا والمنافع التي يود أي زبون أن يستخدمها.

ميزانية البائعين:

عدد البائعين الآن في القسم اثنا عشر بما فيهم مدير القسم وذلك بعد إن كان العدد قد وصل منذ ثلاثة أشهر إلى خمسة عشر وذلك أنه قد خرج فعلا إثنان من البائعين القديرين النشيطين واستلما مراكز إدارية جديدة في المؤسسة، وكذلك فقد ترك المؤسسة بائع نشيط آخر لأسباب عائلية وهذا كله يؤثر في قوة القسم دون أدنى شك إذ أن نسبة مبيعات المندوبين الثلاثة المذكورين أعلاه يمثل حوالي ٢٥ % من مجموع مبيعات القسم.

التدريب:

أثبتت الاختبارات أن التدريب الفعال له التأثير الأساسي على ارتفاع نسبة البيع وذلك بطريقة مباشرة. إذ أن العدد الأكبر من المندوبين في القسم يحتاج إلى دورات تدريبية في مجالين اثنين: أولا تحسين قدرات ومهارات البيع، وثانيا التدريب الحسي على الآلات مع تكرار التدريب كل مدة بعدئذ لترسيخ المعلومات في ذهن البائع، مع العلم أن هذه المعلومات يجب أن تعطى له دوما بتطبيق حالات وأمثلة واقعية (Case Studies) يستطيع أن يفهمها ويشارك فيها، إذ أن الهدف الرئيسي هو توسيع معلومات البائع النظرية والتطبيقية ليصبح باستطاعته أن يقنع الزبون بالشراء، وكذلك معالجته للاعتراضات ومعرفته كيف ومتى يبرز منافع السلعة التي يعرضها لاجتذاب اهتمام الزبون وجعله يميل نحو تفضيلها عن سلع الشركات المنافسة. ومن الطبيعي أن التدريب النظري ربما لا يعطي نتائج آنية وسريعة جدا، لكن لا بد وأن ينعكس على البائع إيجابيا بعد فترة غير طويلة لا تتعدى بضعة أشهر. ويجب الإشارة هنا إلى أن تدريب وتثقيف البائعين تتبعه إجراءات أخرى تبرز التقييم الذاتي لكل بائع فيصبح باستطاعته أن يدرك مدى ضعفه أو قوته ويعرف بالتمام ماذا ينقصه في مجال الإعداد اللازم ليصبح بائعا ناجحا مما يكمل ما استفاده من التدريب. وأعني هنا بالدرجة الأولى تعلم اللغة الإنجليزية وتقويتها إذ أنه في المملكة أعداد لا حصر لها ولا عد من المؤسسات الأجنبية أو التي تستخدم أجانب في مجالات اختصاصاتها ولذلك يتوجب

على كل بائع أن ينتبه لأي ضعف في اللغة الإنكليزية وذلك كما حدث في الدورة التدريبية المعطاة من السيد مستشار الرئيس لشؤون التسويق لمندوبي القسم إذ بدأ البعض بالتفكير جديا بالحصول على أفلام سمعية وبصرية لتعلم اللغة الإنجليزية بسرعة لتسهيل عملية مخاطبة الأجانب وبالتالي رفع مستوى البيع والإنتاج بعد إزالة أحد العوائق الرئيسية جداً.

بالإضافة إلى ذلك يقوم مدير القسم من وقت لآخر بزيارات للزبائن مع أحد البائعين خاصة الذين بحاجة لدعم وتدريب ومحاولة إتمام عملية البيع أمام البائع المذكور. إذ أن ذلك يعطي أحسن مثل على كيفية معالجة الحالات المختلفة للزبائن وكيفية مخاطبتهم بعد فهم نفسيتهم ومعرفة دوافعهم الشرائية وكيفية التغلب الإيجابي على اعتراضاتهم وتحويلها إلى منافع ومزايا هم بحاجة إليها تماماً.

حملة الدعاية والإعلان:

يحتاج القسم إلى حملة إعلانية تبلغ تكلفتها ١٠٠,٠٠٠ ريال.

مجالات التطوير:

ربما كان من إحدى العوائق الرئيسية في المؤسسة ككل عدم خلق فرصة للمناقشة والتحادث بأمور واتجاهات السوق ككل. وقد أدى ذلك بصراحة تامة إلى تكديس أنواع بضائع تنافس بعضها البعض ولكن لا تكمل بعضها كما هو المطلوب برأيي الشخصي. وأعني بذلك أن وجود ثلاثة أصناف متشابهة من حيث النوع (من آلات تصوير) لم يكن بالطبع ضروريا طالما أن تسويق هذه الآلات باقيا تحت نفس المظلة أي تحت اسم نفس المؤسسة وبكلام أوضح طالما أن إدارة المؤسسة قد أخذت قرار حصر وتوزيع هذه الأصناف الثلاثة كلها حتى تخفف مجال المنافسة ولا تعطي الوكالة لمؤسسة أخرى فربما يكون من المفيد جدا أن تتنافس هذه الآلات بالسوق وتسوق باسم ثلاث مؤسسات مختلفة الاسم (ولو ظاهريا فقط) كما تفعل معظم المؤسسات العالمية الكبرى عندما تصنع نفس الآلات أو آلات مشابهة بأسماء متعددة ويحصر توزيع كل نوع واسم بمؤسسة واحدة لا غير (حيث تكون الآلة أو السلعة هي نفسها بالفعل ومن نفس

المصدر). وأما بالنسبة للقسم فستسد الثغرات الموجودة حاليا بين الموديلات التي نسوقها بموديلات ستنزل قريبا إلى السوق.

موديل متوسط الحجم وكذلك الموديل الصغير الذي طورته الشركة المصنعة وسيكون الأقل كلفة من كافة موديلات آلات التصوير في المؤسسة.

الأسعار:

من المؤكد أن معدل أسعار آلات التصوير هو الأعلى في السوق (ربما باستثناء آلات تصوير آي.بي. ام) ولذلك فقد نبهنا الإدارة منذ مدة ولفتنا نظر قسم التسويق الذي قام بدراسة شاملة للأسعار ومقارنتها بأسعار الآلات المنافسة بالسوق وتم بالفعل التوصل إلى قناعة تقضي بإيجاد مرونة في سياسة الأسعار نظرا لشدة المنافسة وانكماش السوق كما أسلفنا بالمقدمة أعلاه وتحول السوق من سوق بائعين إلى سوق مشترين نتيجة لهذه العوامل المستجدة. وبالرغم مما قامت به المؤسسة من تخفيض بعض أسعار الآلات أود التنبيه إلى أنه يجب أن تجتمع لجنة دراسة الأسعار- (التي يمكن أن تتألف من ممثل أو اثنين عن قسم التسويق ومدير القسم والمدير العام) مرة على الأقل كل شهرين لدراسة اتجاهات الأسعار في السوق بعد أن تكون المعلومات قد جمعت أولا بأول عن أسعار المنافسة وعما استجد من ظروف سياسية واقتصادية يستطاع من خلالها تحليل ما يمكن أن يكون توقعات للمستقبل القريب. وعندها تؤخذ القرارات أو التوصيات السريعة اللازمة بتعديل بعض الأسعار وربما تخفيضها جذريا في حال بروز موديلات جديدة لدينا تضم مزايا ومنافع أكثر وذات جاذبية أكثر للزبائن. وهنا يجب إبراز دور الدعاية والإعلان أيضا، أولا لتصريف العدد الموجود من الطراز القديم وثانيا لتعريف العملاء على الطراز الجديد.

قطاعات العملاء والبحث عن عملاء جدد:

مهما قيل عن عدد العملاء، ومهما تنشط المؤسسات التجارية في السوق يبقى هناك دائما آفاق جديدة وعملاء محتملين كثيرين لا تظهر أسماؤهم كزبائن للمؤسسة. هذا هو الفراغ الذي يجب أن يملأ بقدر الإمكان وأن يستكشف وأن تستقى المعلومات

عنه. أما مصادر المعلومات هذه تكون أما من داخل المؤسسة حيث يجب أن يتم تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة، وخاصة بين قسم الصيانة وقسمنا، حيث يستطاع زيادة البيع لا أقل من ١٠-١٥% سنويا إذا أعطينا المعلومات الكاملة عن حالة آلات التصوير الموجودة حاليا في السوق. إذ أننا عندها نستطيع القيام بحملات تعريف عن الطرازات الجديدة من الآلات لدى الزبائن اللذين لا يزالون يقتنون آلات قديمة، عرضنا عليهم تبديل تلك الآلات بما يتناسب مع متطلباقم الجديدة. وحتى يستطاع القيام بذلك يجب أن يكون التفاهم والتجاوب موجودا وبالعقلية الصحيحة بين مختلف الأقسام وبالأخص قسم الصيانة، إذ أن العراقيل المستحدثة منذ شهرين قد قطعت العلاقة الوثيقة وحجبت عن قسمنا جزءا مهما من المعلومات التي ساعدتنا في الماضي على معرفة قطاع العملاء.

وكذلك الحال بالنسبة لمعارضنا الكثيرة للآلات. فالاتصال معهم وتبادل المعلومات شبه معدوم، والنظرة المتبادلة بين أي بائع لدينا وأي مسؤول معرض نظرة عدم الثقة وكأن البائع يعمل في مؤسسة منافسة وليس في نفس المؤسسة ولنفس الأهداف. ومثال ذلك: لا أحد يستطيع أن يعرف ما هي نسبة الزبائن التي تأتي إلى معارضنا دون أن تشتري ما يلزمها، ويعني ذلك أن الكثير من الزبائن يلزمهم ملاحقة واهتمام خاص في عقر دارهم من قبل مندوبينا إذا استطعنا معرفة اسم وعنوان من يدخل المعرض يوميا دون أن يشتري (وبنظري يجب أن ينظر بوضع حل لهذه المشكلة المزمنة التي إذا حلت يمكن أن تسهم إسهاماً كبيراً في زيادة المبيعات).

باستطاعتنا أيضا أن نحصل على العديد من أسماء العملاء المحتملين باستعمالنا للدليل التجاري بالمملكة، وبالحصول على أسماء المؤسسات المسجلة لدى غرفة التجارة والصناعة وباستعمال دليل الهاتف وإثبات الوجود أمام المعارف والأصدقاء وأخذ معلومات منهم عمن يتعاملون مع قطاعاقم ثم الاتصال بهم مباشرة والتعرف عليهم بواسطة هؤلاء الأصدقاء.

ميزانية تقديرية للمبيعات لعام ١٩٩٥

اسم الصنف Item	1. Quarter الربيع الأول			2. Quarter الربيع الثاني			3. Quarter الربيع الثالث			4. Quarter الربيع الرابع			الإجمالي	
	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	كمية	قيمة
آلة تصوير مديل A	٧٥	١١٥٠٠	٨٦٢,٥٠٠	٧٥	١١٥٠٠	٨٦٢,٥٠٠	٣٠	١١,٥٠٠	٣٤٥٠٠٠	٣٠	١١٥٠٠	٣٤٥٠٠٠	٢١٠	٢,٤١٥,٠٠٠
مواد لزوم A														
درام	١٢٥	١٠٠	١٢٥٠٠	١٢٥	١٠٠	١٢٥٠٠	٢٠	١٠٠٠	٤٠٠٠	٤٠	١٠٠٠	٤٠٠٠٠	٣٣٠	٣٣٠,٠٠٠
طقم مواد	٢٠٠	٤٢٥	٨٥٠٠٠	٢٠٠	٤٢٥	٨٥٠٠٠	٧٠	٤٢٥	٢٩٩٧٥٠	٧٠	٤٢٥٠	٢٩٧٥٠	٥١٠	٢٢٩,٥٠٠
آلة تصوير موديل B	٥٠	٢٥٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠	٥٠	٢٥٠٠٠	١,٢٥٠,٠٠٠	٢٠	٢٥٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٢٠	٢٥٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	١٤٠	٢,٥٠٠,٠٠٠
مواد لزوم B														
درام	١٥٠	١٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	١٥٠	١٠٠٠	١,٥٠,٠٠٠	٦٠	١٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٦٠	١٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٤١٠	٤٢٠,٠٠٠
طقم مواد	٢٠٠	٤٥٠	١٣٥,٠٠٠	٣٠٠	٤٥٠	١٣٥٠٠٠	١٠٠	٤٥٠	٤٥,٠٠٠	١٠٠	٤٥٠	٤٥٠٠٠	٨٠٠	٣٦٠,٠٠٠
آلة تصوير موديل C	٢٠	٣٧٠٠٠	٧٤٠,٠٠٠	٢٠	٣٤٠٠٠	٦٨٠,٠٠٠	١٠	٣٤٠٠٠	٣٤٠٠٠٠	١٠	٣٤٠٠٠	٣٤٠٠٠٠	٦٠	٢,١٠٠,٠٠٠
مواد لزوم C														
درام	٦٠	١٧٠٠	١٠٢,٠٠٠	٦٠	١٧٠٠	١٠٢,٠٠٠	٢٠	١٧٠٠	٣٤٠٠٠	٢٠	١٧٠٠	٣٤٠٠٠	١٦٠	٢٧٢,٠٠٠
طقم مواد	٢٠٠	٧٥٠	٤٥٠,٠٠٠	٢٠٠	٧٠٠	١٤٠,٠٠٠	٦٠	٧٠٠	٤٢٠٠٠	٦٠	٧٠٠	٤٢٠٠٠	٥٠٠	٣٧٤٠٠٠

خلاصـــــة:

يشهد الاقتصاد في المملكة تحولا قويا من كونه سوق البائعين إلى سوق المشـــترين بسبب ظروف عديدة منها عالمية ومنها محلية مما يوجب أخذ الحذر والتنبـــه لمجريـــات الأمور وأخذ القرارات المناسبة والديناميكية التي تناسب تطور السوق.

وعلى نطاق قسم التصوير يتطلب ذلك زيادة المعلومات المتبادلة بـــين الأقســـام بشكل يخدم المصلحة الكاملة للقسم والمؤسسة ككل حتى ولو كان ذلك يعني تغيـــير العقلية المتصلبة عند البعض إذ أن استمرارية المؤسسة أسمى وأهم من الأهداف

الشخصية للأفراد الذين يعملون فيها خاصة بعضهم ممن لا يســـتوفون التعـــاون الإيجابي حقه.

أما أهداف القسم لسنة ١٩٩٥هـ فهي زيادة مبيعـــات آلات القســـم بنســـبة ٣٠% وذلك ممكن بتضافر الجهود والتدريب المناسب وتغطية أكبر للســـوق المحتمـــل لآلات التصوير، وخطة جيدة للدعاية والإعلان، وسياسة أسعار مرنـــة تتـــلاءم مـــع اتجاهات الأسعار للآلات المنافسة وأوضاع الســـوق المحلـــي ومســـتجداته وحســـن المفاوضات مع الموردين للحصول على أسعار أفضل بتسهيلات أكثر للدفع وللمســـاهمة بمصاريف الدعاية والإعلان.

أسئلة للمناقشة

١- بماذا تختلف هذه الخطة عن سابقتها؟

٢- ما هي ثغرات هذه الخطة وكيف تعالجها؟

٣- ما هي المشكلات المطروحة وتوصياتك لحلها؟

خطة قسم المصغرات الفلمية لعام ٩٧م

أولاً: المقدمة

لقد أنشئ قسم المصغرات الفلمية منذ أربع أعوام. وكان يتكون من مدير وبائع فقط، ولم يكن هنالك في بادئ الأمر سوى بعض الأجهزة البالية وقد تمت عملية التسويق في السنة الأولى على الكتالوج فقط، استمر الوضع القائم بوجود بائع واحد فقط للسنة الثانية وكانت المبيعات للسنتين الأوليين متساوية تقريبا بحدود ٢,٥ مليون ريال لكل منهما وفي أوائل السنة الثالثة ارتفع عدد البائعين إلى أربع أي بإضافة ثلاث بائعين جدد. وحيث أن البائعين الجدد كانوا دون أي خلفية في أنظمة المصغرات الفلمية ومثل هذه الأنظمة تحتاج إلى بين ٦-٨ أشهر لاستيعاب مفهوميتها بالإضافة إلى أن تسويق أنظمة المصغرات الفلمية يحتاج إلى وقت طويل منها ما يأخذ سنة أو أكثر حتى يتحقق، فلم ترتفع مبيعات العام الثالث كثيراً عن سابقتها. وقد بدأت مجهودات العام الثالث تؤتي ثمارها في العام الرابع أي عام ١٩٩٥ حيث ارتفعت المبيعات في الرياض إلى ٦,٥ مليون ريال تقريباً. وذلك يعود لأن البائعين أنفسهم قد تمكنوا من أنفسهم وما زرعوه في عام ١٩٩٤م أتى حصاده عام ١٩٩٥م. وهكذا سيكون الأمر إن شاء الله عام ١٩٩٦م إذ أن كثيرا من مجهودات عام ١٩٩٥م سيؤتي ثماره في السنة الجارية بإذن الله.

أما بالنسبة لفرع جدة فقد عين مدير قسم هناك لتسويق أنظمة المصغرات الفلمية منذ سنتين وكانت مبيعاته للسنة الأولى لا تتعدى النصف مليون ريال إلا أنها ارتفعت في السنة الثانية عام ١٩٩٥م إلى ثلاث ملايين تقريبا.

أما فرع الدمام فإنه لم يحدث أي شيء يذكر لعدم وجود بائع متخصص المصغرات الفلمية إذ أنه حقق تقريبا مليون ريال خلال الأربع سنوات الماضية إلا أنه عين بائع منذ خمسة شهور تقريباً ونأمل أن ترتفع المبيعات للعام الجاري حسب ما تصبو إليه عيوننا.

لقد وفقنا الله جل جلاله في أواسط العام المنصرم أن نحصل على وكالة شركة تنتج أنظمة متطورة جداً من حيث الاسترجاع والحفظ. ولكن لم تعط مثل هذه

الأنظمة حقها من الجهد الكافي في التسويق لاعتبارات مختلفة أهمها أن بائعي القسم كانوا مشغولين تماما في تسويق الأنظمة التقليدية التي أخذت كل وقتهم والمدير مشغول في الأعمال الإدارية اليومية على مستوى المملكة. ولكننا نأمل أن تعطي مثل هذه الأنظمة الاهتمام الكافي في هذه السنة.

ثانياً: الأهداف

إن تخفيف بعض المسؤوليات عن كاهل مدير القسم بتعيين مدير مبيعات للقسم يفسح المجال للمدير بالتفرغ بعض الشيء بإدخال بعض التنظيمات الإدارية منها ما يلي:

١- تنظيم أمور المستودعات العامة بإلغاء البالي من لوائح الموجودات للأجهزة والتخلص من المواد التالفة بحرقها. أما المواد التالفة الممكن الاستفادة منها بعض الشيء كاستعمال بكرات الأفلام الفارغة للأفلام المنتهية ستطلب لتوضع في مخزن القسم وتسويقها كبكرات فارغة.

٢- عمل لوائح جديدة توزع على البائعين ومنظمة حيث يكون لكل جهاز توابعه معه.

٣- اعتماد تسعيرات جديدة حسب القاعدة المعروفة إلا إذا ارتأى أن يخفض السعر إلى حد ما ليتناسب مع الأجهزة المنافسة في السوق.

٤- تدريب البائعين القدامى على ما يستجد من الأجهزة وعمل أسعار لتلك الأجهزة وتوزيعها على الجهات المعنية. ومن ثم تدريب البائعين المتدربين على كيفية التسويق الميكروفيلمي بشكل عام وتدريبهم على جميع الأجهزة وذلك بعمل دورات تدريبية مختلفة خلال السنة.

٥- إعداد نماذج عروض للأنظمة المختلفة وإعداد مقدمة لأنظمة الميكروفيلم يشرح فيها إمكانيات المؤسسة في الميدان الميكروفيلمي لتوزع في السوق باللغتين العربية والإنجليزية.

٦- تنظيم الأجهزة المعروضة في المعرض كل نظام مع بعضه البعض.

٧- إعداد مغلفات راقية للعروض.

٨- تأمين الطلبيات اللازمة من أجهزة ومواد مختلفة بشكل يتحقق فيه تلبية طلب السوق مع المحافظة على عدم كساد تلك الأجهزة في المخازن والتخفيف من كميات المواد القابلة للتلف قدر الإمكان.

٩- مواكبة التطورات التكنولوجية لأنظمة المصغرات الفلميـــة وشـــرحها للبـــائعين ومدراء المبيعات.

١٠- متابعة أعمال الشركات المنافسة وأسعارها وميزات الأجهزة التي تتعامل بها.

١١- جميع ما تقدم يسهل أعمال البائعين ومدراء المبيعات مما يزيد من الفاعلية في التسويق.

إذ أننا نطمح هذا العام أن تحقق مبيعات للرياض فقط ٨ ملايين ريال إن شاء الله.

ثالثاً: وسائل تحقيق الأهداف

١- التدريب:

أ- تهيأ محاضرات تتعلق بأنظمة المصغرات الفلمية بشكل عام.

ب- تهيأ منشورات وبيانات لكل نظام.

ج- التدريب على كيفية التسويق وإجراء المقابلات مع الزبائن والمرافقة للبائع المتـــدرب عند الزبائن لتدريبه على كيفية توجيه الأسئلة والخوض في الأمر مع الزبون.

٢- الإعلان:

لتسويق أنظمة المصغرات الفلمية فإن لها خصوصية دقيقة تختلف عن غيرها مـــن الأجهزة أو الأنظمة حيث يكون تسويق الفكرة فيه تسبق تسويق الأجهزة. وإن الحـــد الأدنى لدورة تسويق الأجهزة تحتاج إلى أربعة شهور والحد الأعلى تزيد عن السنة، لـــذا لا بد عند إجراء الدعاية والإعلان أن يعتمد فيها إبراز الفكرة وليس الأجهزة.

٣- البائعين:

إن المرحلة الزمنية التي مرت على المملكة حيث باستطاعة أياً كان، تســـويق أي شيء في البلد، قد انتهت، فلا بد الآن من التركيز على الاحتراف. ويسبق الاحـــتراف عادة قابليات معينة، ويتعين على البائع المتدرب أن يكون ذا خلفية في مبيعات الأدوات المكتبية على الأقل ويحمل شخصية اجتماعية محببة. هذا بالإضافة إلى الحد الأدنى مـــن الكفاءات العلمية فبالنسبة للأنظمة التقليدية لا بد أن يكون متخرج من الثانوية العامـــة مع إتقان بسيط للغة الإنجليزية. أما بالنسبة لأنظمة الميكروفيلم المتطورة فلا بـــد مـــن

شهادة جامعية بالإضافة إلى إتقان تام للغة الإنجليزية تحدثا وكتابة ومن الأفضل أن يكون ذا خلفية بسيطة بالكمبيوتر إن أمكن.

- **خطة البيع:**

عدد بائعي القسم حاليا اثنين مع مدير مبيعات وتقدر مجمل المبيعات للأنظمة التقليدية لعام ١٩٩٤ بحوالي ٨ مليون ريال أي بزيادة ٣٣% إن شاء الله عن عام ١٩٩٣م. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يقع معظم كاهل ذلك على أكتاف البائعين الحاليين ومع أننا نسعى إلى رفع عدد البائعين إلى أربع بدلا من اثنين إلا أن البائعين الجدد سيكونوا متدربين وكل ما نطمح إليه في الأشهر الستة الأولى بالنسبة لهؤلاء الجدد وهو أن يغطوا تكاليفهم وذلك يعود لأن البائع المتوسط يحتاج إلى ستة أشهر لاستيعاب أنظمة المصغرات الفلمية التقليدية هذه كما أنه يحتاج إلى ستة أشهر لتثمر جهوده وعندها يكون عام ١٩٩٤م قد انتهى.

لذا سيكون توزيع المبيعات حسب تقديري كما يلي:

١- البائع الأول	٢,٥ مليون ريال
٢- البائع الثاني	٢,٥ مليون ريال
٣- مدير المبيعات	٢,٥ مليون ريال
٤- البائعين الجدد	٠,٥ مليون ريال
المجموع	٨ مليون ريال

- **تكاليف البائعين**

بما أن تكاليف البائعين تعتمد اعتماد كلي على العمولات لذا فتحسب هذه العمولات على فرض المبيعات المتوقعة المذكورة أعلاه حسب نظام المبيعات.

تكاليف البائع الواحد:

	مبيعات		عمولات	تكلفة
	٢٤٠,٠٠٠	×	١٩ %	= ٤٥,٦٠٠
	٤٨٠,٠٠٠	×	٨%	= ٣٨,٤٠٠
	١,٤٤٠,٠٠٠	×	١٠ %	= ١٤٤,٠٠٠
مواد	٣٤٠,٠٠٠	×	٥ %	= ١٧,٠٠٠
	٢,٥ مليون			٢٤٥,٠٠٠

أما مدير المبيعات فتكاليفه كما يلي:

	مبيعات		عمولات	تكلفة
أجهزة	٧٢٠,٠٠٠	×	٨ %	= ٥٧,٦٠٠
أجهزة	١,٤٤٠,٠٠٠	×	١٠ %	= ١٤٤,٠٠٠
مواد	٣٤٠,٠٠٠	×	٥ %	= ١٧,٠٠٠
راتب	٥,٠٠٠	×	١٢ %	= ٦٠,٠٠٠
عمولة	٥,٠٠٠,٠٠٠	×	٠,٥	= ٢٥,٠٠٠
	المجموع			٣٠٣,٦٠٠ ريال

مدير القسم:

٨,٠٠٠,٠٠٠ × ١.٥ % = ١٢٠,٠٠٠

٨٤,٠٠٠ ÷ ٣ = ٢٨,٠٠٠

١٤٨,٠٠٠ ريال

المتدربين: للمتدرب الواحد

١٠	× ١٥٠٠	=	١٥,٠٠٠	سكن
٢,٥٠٠	× ١٠	=	٢٥,٠٠٠	راتب
٥٠٠	× ١٠	=	٥,٠٠٠	سيارة
٢٤٠,٠٠٠	× ١٩%	=	٤٥,٦٠٠	عمولات
المجموع			٩٠,٠٠٠	ريال

مجمل مصاريف القسم من رواتب وعمولات

بائعين اثنين :	٤٩٠,٠٠٠ ريال
مدير المبيعات :	٣٠٣,٠٠٠
مدير القسم :	١٤٨,٠٠٠
متدربين اثنين :	١٨٠,٠٠٠
المجموع الإجمالي	١,١٢١,٠٠٠ ريال

يحتاج القسم أيضا إلى سكرتير للطباعة العربي والإنجليزي والإجابة على التلفونات ومن ثم المساعدة في ترتيب الملفات. ويقدر هذا براتب ٤٠٠٠ ريال شهري وتكـــون تكاليفه كما يلي:

٤٠٠٠ × ١٢ =	٤٨٠٠	ريال راتب
٣٠٠ × ١٢ =	٣٦٠٠	بدل تنقل
١٥٠٠ × ١٢ =	١٨٠٠٠	بدل سكن
	٦٩,٦٠٠	ريال

هذا بالإضافة إلى عاملين اثنين موجودين سابقا للخدمات بتكاليف

٥,٠٠٠ × ١٢ =	٦٠,٠٠٠	رواتب
٩,٠٠٠ × ٢ =	١٨,٠٠٠	سكن
٣,٦٠٠ × ٢ =	٧,٢٠٠	تنقل
	٨٥,٢٠٠	ريال

أما تكلفة المبيعات فتقدر بـــ ٥٠% من المبيعات، ويصل الخصم الذي تسمح بـــه الشركة ١٠% من إجمالي قيمة المبيعات، وتحتاج الشركة إلى اثنين من البائعين واثنـــين من المتدربين فضلا عن السكرتير واثنين من المساعدين.

ميزانية تقديرية للمبيعات المنطقة الوسطى

اسم الصنف	الربع الأول			الربع الثاني			الربع الثالث			الربع الرابع			الإجمالي
	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	الكمية	سعر الوحدة	القيمة	
كانون قارئ ناسخ ٥٨٠	٠	–	–	١	٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	١	٥٠,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	٢	١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
جهاز أي بي دك ٢٠٠	٢	١٨٧,٠٠٠	٢٧٤,٠٠٠	١	١٨٧,٠٠٠	١٨٧,٠٠٠	٢	١٨٧,٠٠٠	١٨٧,٠٠٠	٣	١٨٧,٠٠٠	٥٦١,٠٠٠	١,٤٩٦,٠٠٠
جهاز فحص الجودة	٢	١,٦٤٠	٣,٢٨٠	١	١,٦٤٠	١,٦٤٠	٢	١,٦٤٠	٣,٢٨٠	٣	١,٦٤٠	٤,٩٢٠	١٣,١٢٠
جهاز استنساخ فيلمي ٢٦٢/٢٦١	٢	١٨,٩٠٨	٢٧,٨١٦	١	١٨,٩٠٨	١٨,٩٠٨	٢	١٨,٩٠٨	٣٧,٨١٦	٣	١٨,٩٠٨	٥٦,٧٢٤	١٥١,٢٦٤
خزائن ضد النار	٢	٩٠٠٠	١٨,٠٠٠	١	٩٠٠٠	٩٠٠٠	٢	٩٠٠٠	١٨,٠٠٠	٣	٩٠٠٠	٢٧,٠٠٠	٧٢,٠٠٠
دواليب ريتركس	٢	٢٤,٨٥٢	٤٩,٧٠٤	١	٢٤,٨٥٦	٢٤,٨٥٦	٢	٢٤,٨٥٦	٤٩,٧٠٤	٣	٢٤,٨٥٢	٧٤,٥٥٦	١٩٨,٨١٦
جهاز ناسخ ٣٨٠	٩	١٦,٣٢٥	١٤٦,٦٢٥	٣	١٩,٢٢٥	٤٨,٩٧٥	٢	١٩,٢٢٥	٣٢,٦٥٠	٦	١٦,٣٢٥	٩٧,٩٥٠	٣٢٦,٥٠٠
جهاز ناسخ ٨٠٠	٩	١١,٢٩٤	١٠١,٦٤٦	٣	١١,٢٩٤	٣٣,٨٨٢	٢	١١,٢٩٤	٢٢,٥٨٨	٦	١١,٢٩٤	٦٧,٧٦٤	٢٢٥,٨٨٠
جهاز ناسخ ٢٠٠	١	٤٩,٩٢٩	٤٩,٩٢٩	١	٤٩,٩٢٩	٤٩,٩٢٩	–	–	–	–	–	–	٩٩,٨٥٨
جهاز قارئ ميكروفيش	٣٠	٢,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٦	٢,٠٠٠	١٢,٠٠٠	١٠	٢,٠٠٠	٢٠,٠٠٠	١٤	٢,٠٠٠	٢٨,٠٠٠	١٢٠,٠٠٠
جهاز ناسخ ٤٥٠	٢	٤٣,٣١٠	٨٦,٦٢٠	–	–	–	١	٤٣,٣١٠	٤٣,٣١٠	١	٤٣,٣١٠	٤٣,٣١٠	١٧٣,٢٤٠
كميرة اس ال كي	٤	١٦٠,٥٢٢	٦٤٢,٠٨٨	١	١٦٠,٥٢٢	١٦٠,٥٢٢	١	١٦٠,٥٢٢	١٦٠,٥٢٢	٢	١٦٠,٥٢٢	٣٢١,٠٤٤	١,٢٨٤,١٧٦
ناسخ كانون ٦٠٠	٢	١٦٠,٥٢٢	١٨٣,٤٤٠	١	٩١,٧٢٠	٩١.٧٢٠	١	٩١,٧٢٠	٩١,٧٢٠	٢	٩١,٧٢٠	١٨٣,٤٤٠	٥٥٠,٣٢٠
بي بي أو ٤ لس ناسخ	١	٩١,٧٢٠	٣١٦,٠٠٠	–	–	–	–	–	–	١	٣١٦,٠٠٠	٣١٦,٠٠٠	٦٣٢,٠٠٠
جهاز قارئ ام ال كي٢	١٢	٤,٥٠٠	٥٤,٠٠٠	٨	٤,٥٠٠	٣٦,٠٠٠	٤	٤,٥٠٠	١٨,٠٠٠	٨	٤,٥٠٠	٣٦,٠٠٠	١٤٤,٠٠٠
ناسخ ثري ام ٥٠٠	٢	٢٣,١٦٩	٤٦,٣٣٨	–	–	–	١	٢٣,١٦٩	٢٣,١٦٩	١	٢٣,١٦٩	٢٣,١٦٩	٩٢,٦٧٦
أي اف ٥٠٠٠	٢	٤٠,١٠٠	٨٠,٢٠٠	–	–	–	١	٤٠,١٠٠	٤٠,١٠٠	١	٤٠,١٠٠	٤٠,١٠٠	١٦٠,٤٠٠
كميرة ثري ام ١٠٥	٢	٩٦,٩٨٦	١٩٩,٩٧٢	–	–	–	١	٩٦,٩٨٦	٩٦,٩٨٦	١	٦٩,٩٨٦	٩٦,٩٨٦	٣٨٧,٩٤٤
ثري ام ٢٠١	٢	٢٩,٢٦٤	٧٨,٥٢٨	–	–	–	١	٢٩,٢٦٤	٢٩,٢٦٤	١	٣٩,٢٦٤	٣٩,٢٦٤	١٥٧,٠٥٦
ثري ام أي اف٦٠٠٠	٢	٤٨,٥٣٦	٩٧,٠٧٢	–	–	–	١	٤٨,٥٢٦	٤٨,٥٢٦	١	٤٨,٥٣٦	٤٨,٥٣٦	١٩٤,١٤٤
ثري ام ٥٢٠	٤	٣٨,٤٧٤	١٥٣,٨٩٦	١	٣٨٤٧٤	٣٨٤٧٤	١	٣٨٤٧٤	٣٨٤٧٤	٣	٣٨,٤٧٤	١١٥,٤٢٢	٣٤٦,٢٦٦
ثري ام مكروبوينت	٢	٦٠,٠٠٠	١٢٠,٠٠٠	–	–	–	١	٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	١	٦٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠	٢٤٠,٠٠٠
مواد استهلاكية			٤٠٠,٠٠٠			١٠٠,٠٠٠			٢٠٠,٠٠٠			٣٠٠,٠٠٠	١,٠٠٠,٠٠٠
المجمــوع			٣,٢٩٣,٤٥٤						١,٤٦٨,١١٩			٢,٦٤١,١٨٥	٨,٢٤٥,٦٦٠

– خطة الإعلان لأنظمة المصغرات الفلمية

أولا: المقدمة

لأنظمة المصغرات الفلمية طبيعة خاصة لتسويقها، لذا فهي بحاجة إلى دعم إعلاني كبير. هذا علما بأن كل شركة أو مؤسسة من متوسطي الحجم التجاري إلى الشركات الكبرى ممكن أن يكون زبون لأنظمة المصغرات الفلمية، هذا بالإضافة إلى الدوائر الحكومية بشتى فروعها. ولكن يرافق النظرة التفاؤلية هذه مشاكل مختلفة صعبة ليس من السهولة التغلب عليها، سيأتي ذكرها لاحقا. لذا فإن الإعلان والإعلام يعتبر من أهم عوامل التسويق المصغرات الفلمية.

ثانيا: الصعوبات بتسويق المصغرات الفلمية

١- يقوم مسوقي الأنظمة بتسويق الفكرة قبل تسويق الأجهزة والأنظمة.
٢- صعوبة اطمئنان المستفيدين من الأنظمة للتخوف من لقطة صغيرة بدلا من وثيقة كبيرة.
٣- الأنظمة تؤدي إلى تغيير جذري لطبيعة عمل القائمين على الأرشيف الذين لا يرغبون في التغيير.
٤- الفهارس اللازمة لمعرفة مواقع الملفات واللقطات والتي من الممكن أن يكون فيها بعض التقيد بالنسبة للقائمين على الملفات.
٥- التغير السريع الذي يطرأ على الأنظمة التكنولوجيا.
٦- أن تزاوج النظام مع أنظمة الكمبيوتر ساعد كثيرا على تسهيل مهمة الفهرسة واسترجاع المعلومات، إلا أن ارتفاع تكاليف اقتناء مثل تلك الأنظمة أدى إلى غض نظر كثير من الناس عنه.

ثالثا: أهداف الإعلان

لقد ذكر سابقا أن تسويق الفكرة تسبق تسويق الأجهزة، فلا بد إذن من إيصال شرح بسيط لأنظمة المصغرات الفلمية وفوائدها إلى أكبر عدد ممكن من الناس. وذلك عن طريق عمل ندوات بين الفينة والفينة في أحد الفنادق وإصدار دعوات إلى المسئولين في الوزارات والشركات. وكذلك عند الإعلان في الصحف والمجلات وما

شابه يجب أن يركز الإعلان على المشكلة في بادئ الأمر ومن ثم الإعلان عن الأجهزة التي تقدم الحل للمشكلة.

يجب أن يكون ضمن الإعلان أن المؤسسة تقدم الحلول المناسبة للمشاكل التي تعانيها الدوائر الحكومية والشركات في حفظة الأرشيف والرجوع إلى المعلومات.

رابعاً: كيفية الإعلان

أ- في الصحف والمجلات:

يؤخذ الجهاز الرئيسي لكل نظام من الأنظمة وبصور جنبا إلى جنب مع المشكلة مثلاً: أكوام من الملفات على مكتب. وحيث أن الأنظمة تحتاج إلى بضعة أشهر لتتم دورة تسويقها فلا بد إذن أن يكون الإعلان خلال الأشهر العجاف كي تقطف الثمار خلال الأشهر السمان وبالتحديد خلال شهري ٥ ، ٦ كي يضمن الحساب لها ضمن الميزانية الجديدة بالنسبة للدوائر الحكومية.

ب- الندوات:

يعمل ندوات سنويا بصدد الأنظمة الموجودة لدى المؤسسة.

١- الأنظمة الهندسية: تدعى الشركات الهندسية الاستشارية والمنفذة ومسئولي الوزارات المختلفة القائمين على المشاريع إلى أحد الفنادق وإجراء ندوة عن النظام الهندسي للمصغرات الفلمية بشرح أبعاده وفوائده...الخ.

٢- أنظمة المصغرات الفلمية ذات التزايد المتقطع (الميكروفيش القابل للإضافة): يدعى إلى هذا النظام مسئولي المستشفيات ومسئولي شئون الموظفين.

٣- أنظمة المصغرات الفلمية الوثائق الصغيرة: يدعى إلى مثل هذه الأنظمة مسئولي البنوك ومسئولي البطاقات في الوزارات.

٤- أنظمة الميكروفيلم المرتبطة بالكمبيوتر: ويدعى إلى ذلك شركات التأمين ومديري الحسابات في القطاع العام والخاص.

٥- الأنظمة المتطورة التي تدار بواسطة الكمبيوتر: ويدعى إليها مسئولي إدارات الجامعات والأمن العام والمؤسسات التكنولوجية وما شابه.

خامسا: خطة العمل للندوات

يتم التنسيق مع قسم المصغرات الفلمية في الرياض بالتحضير لكل ندوة كما يلي:

١- الأنظمة الهندسية: في الأسبوع الأول لشهر خمسة تعمل بطاقات دعوات للجهات المعنية. وتعمل الرسومات اللازمة ويقوم القسم بإجراء الندوة. ويرافق ذلك إعلانات في الصحف والمجلات بالعربية والإنجليزية.

٢- أنظمة الميكروفيش الحديثة: في الأسبوع الثاني لشهر خمسة تعمل بطاقات دعوات ويرافقها إعلانات في الصحف والمجلات بالعربية والإنجليزية.

٣- أنظمة المصغرات الفلمية المرتبطة بالكمبيوتر وخير سبيل لإجراء مثل تلك الندوة أن يهيا فيلم فيديو ويعرض على المدعوين بعد الشرح لأهمية النظام بالإضافة إلى الإعلان بالصحف والمجلات المحلية باللغتين العربية والإنجليزية.

٤- الأنظمة المتطورة: يمكن أن يتم الدعاية والإعلان لمثل تلك الأنظمة في أي وقت من أوقات السنة طالما تكون الإدارات الحكومية في الرياض. وذلك بندوة مع أفلام فيديو إذا أمكن.

٥- الدعاية التلفزيونية: إذا توفر ذلك يمكن إجراء الدعاية والإعلان خلال موسم مباريات كرة القدم وأثناء ساعات المباريات وكذلك بين الساعة التاسعة والعاشرة مساء في الأيام العادية وبين الساعة الثامنة والثانية عشر مساء في نهاية الأسبوع.

هذا وتبلغ جملة تكاليف الإعلان والدعاية المقررة بمبلغ ٦٠,٠٠٠ ريال سنويا.

أسئلة للمناقشة

١- ما رأيك في هذه الخطة للمبيعات التي تقدم بها رئيس القسم إلى مدير التسويق.

٢- ماذا ينقص هذه الخطة؟

٣- ماذا تسمى جملة التكاليف التي ذكرها؟

٤- ما مدى مساهمة ربحية القسم في تغطية التكاليف التالية؟

٥- حدد أهم المشاكل التي يعاني منها قسم التصوير؟

٦- كيف تحل هذه المشاكل؟

٧- ما هي ملاحظاتك بالنسبة لخطة قسم التصوير؟

استمارة تقويم كفاءة التخطيط الاستراتيجية

الرقم	المقياس التنظيمي	نعم	لا	ملاحظات
	تحليل البيئة:			
١	هل حاولت الإدارة التعرف على المعوقات التي قد تواجه منتجات وعملاء الشركة؟			
٢	هل حاولت التعرف على فرص جديدة للمنتجات الحالية؟			
٣	هل حاولت التعرف على فرص جديدة لخدمة العملاء الحاليين؟			
٤	هل درست المعوقات المستقبلية لمركز الشركة وربحيتها؟			
٥	هل حاولت تحديد مجموعة المنتجات التي تقع ضمن إمكانيات الشركة و لم تنتجها بعد؟			
٦	هل قامت بفحص أنشطة المنافسين عن قرب؟ وهل توجد بيانات عن المنافسين لدى المنشأة؟			
	تحليل الموارد:			
	هل حاولت الشركة تحليل نقاط الضعف والقوة في المجالات التالية:			
٧	الظروف المالية؟			
٨	مركزها في السوق؟			
٩	الكفاءة الإدارية؟			
١٠	القدرة التقنية؟			
١١	تسهيلات التوزيع؟			
١٢	تعرضها للضغوط الخارجية؟			

تقويم كفاءة التخطيط الاستراتيجية

الرقم	المقياس التنظيمي	نعم	لا	ملاحظات
	تحديد الميزة التنافسية:			
١٣	هل حددت الإدارة ميزتها التنافسية؟			
١٤	هل استغلت الإدارة ميزتها التنافسية؟			
١٥	هل ركزت الشركة مواردها على تحقيق ميزة تنافسية؟			
١٦	هل تتمتع الشركة بمركز تسويقي تفصيلي؟			
١٧	هل تتمتع الشركة بالتفوق التقني المطلوب؟			
١٨	هل تتمتع الشركة بمصادر موارد ممتازة؟			
١٩	هل تتمتع الشركة بكفاءة في توزيع منتجاتها؟			
٢٠	هل تتمتع الشركة بالمقدرة المالية المرغوبة؟			
٢١	هل يتوافر في الشركة موظفين على درجة عالية من الكفاءة؟			
٢٢	هل لديها مهارات التشغيل اللازمة للإنتاج؟			
	تحديد الإطار:			
٢٣	هل قامت الإدارة بتحديد قطاعات السوق/ المنتج التي تخطط للمشاركة بها؟			
٢٤	هل تم تحديد أي المنتجات التي ستنتجها أو تبيعها؟			
٢٥	هل تم تحديد أي العملاء الذين ستتعامل معهم؟			
٢٦	هل تم تحديد أي قنوات أو منافذ التوزيع التي ستسلكها؟			
٢٧	هل قامت الإدارة بدراسات للسوق قبل وضع الخطط؟			
٢٨	هل تتوفر البيانات والإحصائيات الداخلية اللازمة للتخطيط؟			

تقويم كفاءة التخطيط الاستراتيجية

الرقم	المقياس التنظيمي	نعم	لا	ملاحظات
	تحديد مستويات الإنجاز:			
٢٩	هل قامت الإدارة بتحديد مستويات الإنجاز كميا؟			
٣٠	هل توفر هذه المستويات أهدافا قابلة للتحقيق؟			
٣١	هل تعطى هذه المستويات درجة من الدقة في قرارات توزيع الموارد وتخصيصها؟			
٣٢	هل قامت الإدارة بتحديد مستويات الإنجاز لشاغلي الوظائف الرئيسية؟			
٣٣	هل تشير المستويات إلى مقدار النمو بالأرقام في كفاءة المدراء؟			
٣٤	هل تشير المستويات إلى مقدار الانحرافات عن الخطة؟			
٣٥	هل تحدد المستويات معدلات ربحية لكل فرد أو كل وحدة إدارية			
	الحصول على الموارد وتخصيصها:			
	هل تقوم الإدارة بوضع تفاصيل للمجالات التالية:			
٣٦	قطاعات السوق؟			
٣٧	المنتجات أو الخدمات التي يجب تقديمها؟			
٣٨	الترويج ومنافذ التوزيع؟			
٣٩	سياسات التسعير؟			
٤٠	سياسات استثمار المصروفات الرأسمالية؟			
٤١	معايير الشراء؟			
٤٢	سياسات التمويل الاستلاتيجية؟			

تقويم كفاءة التخطيط الاستراتيجية

الرقم	المقياس التنظيمي	نعم	لا	ملاحظات
٤٣	هل تحدد الإدارة مواعيد تنفيذ القرارات الاستراتيجية؟			
٤٤	هل تحدد الجداول خطوات التنفيذ؟			
٤٥	هل تحدد الجداول فترة السماح الطويلة؟			
٤٦	هل تشير الجداول إلى مواعيد محددة لقياس تقدم الإنجاز ومراجعة الخطط؟			
٤٧	هل توفر الإدارة تحليلا للتدفقات النقدية مرتبطة بجداول للمواعيد؟			
٤٨	هل يشير التحليل إلى مصادر الأموال واستخداماتها اللازمة لتنفيذ الخطط؟			
٤٩	هل تقوم الإدارة جدولا بالأفراد اللازمين لتحقيق الخطط الاستراتيجية؟			
٥٠	هل تقوم الإدارة بمراجعة الخطة الاستراتيجية بشكل دوري؟			

تطبيقات في الرقابة على مجهودات التسويق

فيما يلي تحليل سريع للنتائج الفعلية لعام ١٩٩٣م وعلى أساس المعلومات الواردة من الإدارة المالية. مقارنا مع الميزانية التقديرية لنفس العام وعن الفترة نفسها (١١ شهرا).

المبيعات: بلغت إجمالي المبيعات الفعلية للفروع (٢٠٩,٩٩٣,٧٧١ ريال) دون المناقصات وهذا يمثل ما نسبته ٨٣,٥% من إجمالي المبيعات التقديرية السنوية أو ما يعادل ٩١,١% من المبيعات التقديرية عن الفترة نفسها (١١ شهرا).

وتعتبر نسبة جيدة وخاصة إذا كان بالإمكان تعديلها خلال ديسمبر ١٩٩٣م بحيث يتم تحقيق الحجم التقديري لمبيعات الفروع، إذا أخذنا بالاعتبار التعاميد القائمة في ١٩٩٢/١١/٣٠م على مستوى المملكة وقدرها ١٦,٠٦١,٩٠٨ ليبلغ المجموع ٢٢٦,٠٥٥,٦٧٩ أي ما يعادل نسبة ٩٨,١% من المبيعات التقديرية للفترة وهذه نسبة أداء جيدة.

وسوف أحلل هذه المبيعات على مستوى الفروع والأقسام، بلغت المناقصات المنفذة فعليا خلال الفترة حتى نوفمبر ١٩٩٣م ما قيمته ٢٥,٢٢٧,١٦٠ ريالا أي ما يعادل ٣٣,٢% من مجموع الميزانية التقديرية السنوية للمناقصات أو ما يعادل ٣٦,٢% من المناقصات التقديرية للفترة حتى نهاية نوفمبر ١٩٩٢م، بحيث أصبح الإجمالي العام يعادل ٢٣٥,٢٢٠,٨٧١ ريالا أي ما يعادل ٧٨,٤% من التقديري للفترة، وهذا غير يرضي.

مما يتطلب الاهتمام الكبير بمعالجة الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الخطة في المنقصات الطبية ليمكن تلافي الأخطاء بالعام القادم. ولكي يكون التخطيط للعام القادم مبنيا على أسس موضوعية دقيقة وتبعا للإمكانيات الحقيقية لدائرة المناقصات.

كشف تحليل المبيعات على مستوى الفروع

(مقارن)

الفروع	التقديري حتى ٩٢/١١/٣٠	الفعلي حتى ١٩٩٢/١١/٣٠	(% عن الفترة)
الرياض	٩٦,٥٣٠,٥٠٠	٨٦,٧٩٦,٠١٥	%٨٩,٩
جدة	٧٦,٦٥٩,٠٠٠	٧٦,٨٢٤,٧٩٥	% ١٠٠,٢
الخبر	٥٧,٢٩١,٦٦٣	٤٦,٣٧٢,٩٠١	% ٨٠,٩
المناقصات	٦٩,٦٦٦.٦٦٦	٢٥,٢٢٧,١٦٠	% ٣٦,٢
	٣٠٠,١٤٧,٨٣٠	٢٣٥,٢٢٠,٨٧١	% ٧٨,٤

من الجدول أعلاه فإن فرع جدة هو الوحيد الذي حقق المبيعات التقديرية للفترة بشكل كامل. علما بأننا لم نأخذ التعاميد القائمة بالاعتبار. فإذا أخذنا مقدار التعاميد القائمة كما في ١٩٩٢/١١/٣٠م أصبح لدينا النتائج التالية:

الفروع	التقديري حتى ٩٢/١١/٣٠	الفعلي+ التعاميد ١٩٩٢/١١/٣٠	(% عن الفترة)
الرياض	٩٦,٥٣٠,٥٠٠	٩٤,٢١٩,٩٧١	% ٩٧,٦
جدة	٧٦,٦٥٩,٠٠٠	٨٢,٨٥٩,٤٨٦	% ١٠٨,١
الخبر	٥٧,٢٩١,٦٦٣	٤٨,٩٧٦,١٦١	% ٨٥,٥
مجموع الفروع	٢٣٠,٤٨١,١٦٣	٢٢٦,٠٥٥,٦١٨	% ٩٨,١
المناقصات	٦٩,٦٦٦.٦٦٦	٢٥,٢٢٧,١٦٠	
الإجمالي	٣٠٠,١٤٧,٨٢٩	٢٥١,٢٨٢,٧٧٨	% ٨٣,٧

أي أنه حتى بوجود التعاميد القائمة في نهاية نوفمبر ١٩٩٢م، فإن النسبة الإجمالية للأداء بالمقارنة مع ما يجب وفقا للخطة (لا تتعدى نسبة ٨٣,٧%) وهي نسبة ضعيفة وسبب هذا الهبوط يعود على المناقصات الطبية.

وبالتالي يأتي ترتيب الفروع تبعاً لقدرها على تحقيق الخطة عن الفترة حتى ١٩٩٢/١١/٣٠م.

الأول جدة

الثاني الرياض

الثالث الخبر

إذا نظرنا للمبيعات من حيث أثرها على خطوط النشاط في المؤسسة وبالمقارنة مع التقديري لكل نشاط حتى نهاية الفترة ١٩٩٢/١١/٣٠م، نجد ما يلي:

النشاط	التقديري حتى ٩٢/١١/٣٠م	الفعلي حتى ٩٢/١١/٣٠	% حتى ٩٢/١١/٣٠	الأهمية النسبية للنشاط	
التصوير	٦٢,١٠٤,١٦٦	٤٤,٤٤٥,٢٢٩	% ٧١,٦	%١٨,٩	الثاني
المكتبي	١٠١,٨٣٨,٠٠٠	١٠٥,٢٥٢,٩٩٩	% ١٠٣,٤	%٤٤,٧	الأول
الطبي	٢٧,٤٤٤,٠٨٣	٢٤,٩٥٩,٥٠٥	% ٩٠,٩	%١٠,٦	الرابع
النظم	٢٢,٣٤٩,٢٥٠	١٥,٨٨٥,٤٨٧	% ٧١,١	%٦,٨	السادس
الديكور	-	٢,٦٩٢,٤٩٨		%١.١	السابع
الصيانة	١٦,٧٤٥,٦٦٦	١٦,٧٥٧,٩٩٣	% ١٠٠,١	%٧,١	الخامس
المناقصات	٦٩,٦٦٦.٦٦٦	٢٥,٢٢٧,١٦٠	% ٣٦,٢	%١٠,٧	الثالث
	٣٠٠,١٤٧,٨٣١	٢٣٥,٢٢٠,٨٧١	٧٨,٤		

تكلفة المبيعات:

بلغ إجمالي التكلفة الفعلية للمبيعات على مستوى المملكة عن الفترة حتى نوفمبر ١٩٩٢م ما قيمته (١٣١,٠٧٦,١٢٢) ريالا أي بنسبة ما يعادل ٥٥,٧% من المبيعات الفعلية للفترة نفسها بينما كانت التكلفة التقديرية للمبيعات حتى نهاية نوفمبر ما قيمته (١٨٤,٤٧٥,٥٠٠) ريالا أي ما يعادل نسبة ٦١,٥% من المبيعات التقديرية للفترة نفسها وأن مثل هذا التوفير في تكلفة المبيعات يجب ألا يؤخذ كما هو على أساس أنه ظاهرة جيدة فإنما هناك أسباب سلبية كما قد تكون إيجابية كما يلي:

الأسباب السلبية:

١- إن انخفاض تكلفة المبيعات الفعلية قد يكون سببه المبالغة في تحديد التكلفة التقديرية.

٢- قد يكون السبب الرئيسي هو الاختلاف بالتشكيل البيعي للأصناف التي بيعت فعلا عن تلك التي أخذت بالاعتبار عند وضع ميزانية البيع التقديرية، وهناك يجب

الاهتمام بنوعية هذه الأصناف وفيما إذا كان من مصلحة المؤسسة أن تركز على مثل هذه الأصناف أم أن ذلك سبب للمؤسسة تراكم مخزون لأصناف أخرى ذات أهمية أكثر ولكن قد لا تعطى هامش الربح المماثل. وفي كلا الاحتمالين مؤشر يجب أن يؤخذ بعين الجد بالتحليل ومعرفة اتجاه السوق وأثره على السياسة البيعية وعلى الالتزام مع الشركات الموردة للأصناف الأخرى.

٣- هو التفاوت بين تاريخ التسجيل المحاسبي لتكلفة المبيعات وتاريخ تسجيل المبيعات نفسها، أو مردودات المبيعات.

إن الأسباب السلبية لها أثر كبير وهام على تحديد إجمالي الربح وكذلك على السياسة السعرية للمؤسسة وقدرتها على المنافسة.

أما الأسباب الإيجابية فهي تتمثل بالتالي:

١- الحصول على أسعار شراء من الموردين في صالح المؤسسة، بحيث أدت إلى انخفاض تكلفة المشتريات.

٢- انخفاض تكلفة المشتريات الفعلية نتيجة انخفاض أسعار الصرف للعملات الأجنبية.

٣- انخفاض تكلفة المشتريات نتيجة لكبر حجم الشحنات والرقابة على سياسة التخزين وتكلفة الشحن والتأمين.

٤- الدقة في نظام التسجيل والتبويب المحاسبي والرقابة على حركة المخزون.

وهنا يجب معرفة الأسباب الأكثر فعالية أو إيجابية في خفض التكاليف والاهتمام بها لما في ذلك من تحقيق المنفعة للمؤسسة فإن كل ريال وفر بتكلفة المشتريات ينعكس أضعاف عند البيع، أي أن حتى مثل هذه الأسباب الإيجابية لها الأثر الإيجابي على إجمالي الربح وعلى قدرة الشركة لمواجهة المنافسة في السوق بشكل قوي مع الاحتفاظ بهامش الربح الذي تهدف إليه.

إجمالي الربح : لقد بلغ إجمالي الربح الفعلي خلال الفترة ما قيمته (١٠٤,١٤٤,٧٥٠) ريالا أي ما يعادل ٤٤,٣% من المبيعات الفعلية للفترة نفسها.

كذلك فإن تحليل إجمالي الربح بين الفروع يوضح أثر السياسة البيعية والتشكيل البيعي المتبع في كل فرع كما يلي:

الفروع	قيمة إجمالي الربح	النسبة للمبيعات بالفرع	الأهمية النسبية لإجمالي الربح بين الفروع
الرياض	٣٧,٨٠١,٤٣٦	%٤٣,٥٥	% ٣٦,٣
جدة	٣٤,٣٤٣,٩٤٨	%٤٤,٧٠	%٣٣
الخبر	٢٢,٥٢٧,٦٣٣	٤٨,٥٨	%٢١,٦
المناقصات	٩,٤٧١,٧٣٢	%٣٧,٥٤	%٩,١
الإجمالي	١٠٤,١٤٤,٧٤٩	%٤٤,٢٧	%١٠٠,٠

أنه بالرغم من أن متوسط نسبة إجمالي الربح الفعلي للفترة تعادل ٤٤,٢٧% من المبيعات الفعلية فإن نسبة إجمالي الربح الفعلي في الخبر قد بلغت ٤٨,٥٨% من مبيعاته، إلا أن هذه النسبة لم يكن لها التأثير الكبير وذلك لضعف الأهمية النسبية لإجمالي ربح الخبر بالنسبة لمشاركته في إجمالي الربح العام. كذلك يبدو واضحا أن سبب انخفاض متوسط إجمالي الربح يعود لانخفاض نسبته في نشاط المناقصات الطبية، وهذا أمر طبيعي.

المصاريف العامة:

بلغت المصروفات العامة الفعلية (الخاصة بالفروع وإدارة المناقصات) عن الفترة (٤٢,٥٢٧,٥٧٨) ريالا أي ما يعادل (١٨,٧%) من المبيعات الفعلية للفترة وتعتبر هذه النسبة لا باس بها بالرغم من أنها أعلى من النسبة التقديرية المقررة وهي (١٦,٤%) والجدول التالي يبين نتائج المصروفات الفعلية العامة في الفروع والمناقصات بالمقارنة مع المبيعات الفعلية للفترة.

الفرع	المصاريف العامة	النسبة للمبيعات بالفرع
الرياض	١٤,٩٦٧,٦٧٦	%١٧,٢٤
جدة	١٥,٢٦٠,٨٦٤	% ١٩,٨٦
الخبر	١٠,١٥٦,٩٧٣	%٢١,٩٠
المناقصات	٢,١٤٢,٠٦٥	%٨,٤٩
الإجمالي	٤٢,٥٢٧,٥٧٨	%١٨,٠٧

يبدو من الجدول أعلاه أن نسبة إجمالي المصاريف العامة للمبيعات مرتفعة في كل من الفروع الثلاثة بالمقارنة مع النسبة التقديرية للفترة نفسها والتي هي (١٦,٤%) ويكون معدل الانحراف عن النسبة التقديرية كما يلي:

الفرع	النسبة الفعلية من المبيعات الفعلية	معدل الانحراف (زيادة/نقص) عن التقديري
الرياض	%١٧,٢٤	زيادة ٥,١٢ %
جدة	% ١٩.٨٦	زيادة ٢١,١٠ %
الخبر	% ٢١,٩٠	زيادة ٣٣,٥٣ %
المناقصات	% ٨,٤٩	نقص ٤٨,٣٣ %

أي أن كل الفروع زادت مصاريفها بالنسب المبينة عما يجب أن تكون عليه طبقا للنسبة التقديرية لعام ١٩٩٢م ما عدا قسم المناقصات فقد حقق وفرا بالمصارف وهذا قد يعود لعدم تحمله نصيبه الأكبر من مصاريف الإدارة العامة.

أما مصاريف الإدارة العامة فقد بلغت خلال الفترة (حتى نوفمبر) (٢٢,٨٣٤,٩٩٧) ريالا أي ما يعادل ٩,٧% من إجمالي المبيعات الفعلية بالمملكة خلال الفترة وهذه تعتبر نسبة عالية يعود سببها إلى انخفاض قيمة المبيعات الفعلية عما يجب أن يكون عليه (من ٣٠٠ مليون ريال إلى ٢٣٥ مليون ريال) وخاصة أن أغلب المصاريف العامة في الإدارة العامة تعتبر من نوع المصاريف الثابتة لا تتغير بتغيير حجم المبيعات.

يمكن قياس مقدار نسبة الانحراف بالمصاريف العامة للإدارة العامة، بالمقارنة مع المصاريف للفترة بحيث تبين ما يلي:

الفعلي	التقديري	قيمة الانحراف (زيادة)	% الانحراف عن التقديري
٢٢,٨٣٤,٩٩٧	٢١,٠٨٣,٣٢٦	١,٧٥١,٦٧١	%٨,٣

يمكن تحديد نسبة الزيادة بالمصاريف لأسباب لم تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الميزانية التخطيطية (مثل مصاريف الدعاية والإعلان والميزانية الخاصة بها) كذلك تكلفة التعيينات الجديدة لبعض الموظفين وإلحاقهم بالإدارة العامة.

أسئلة للمناقشة

١- هل تعتقد أن إدارة التسويق قد حققت أهدافها ولماذا؟

٢- ما هي الأسباب التي أدت إلى انحراف المبيعات الفعلية عن المقدرة؟

٣- ما هي الإجراءات والخطوات التي تنصح مدير عام المؤسسة باتباعها لتصحيح المسارات الخاطئة في الخطة؟

تطبيق في قياس كفاءة المجهودات التسويقية

دخل المدير المالي على مدير عام المؤسسة وصاحبها وقدم إليه التقرير المالي المرفق وخرج، نظر صاحب المؤسسة في التقرير وما أن شاهد ضخامته وكثرة الأرقام فيه حتى حملة في يده ودخل به عليك بصفتك مستشاره الإداري وقال لك:

أنا رجل لا أفهم في لغة الأرقام وقد بنيت هذه المؤسسة الضخمة من منجرة صغيرة بدأت بها حياتي، وكان تعليمي لا يزيد عن معرفة القراءة والكتابة فقط. وبصفتك مستشاري الإداري، أرجو منك قراءة هذا التقرير بتمعن وأن تكتب لي تقريرا مبسطا وبلغة سهلة ومفهومة:

- ما هي مرئياتك وملاحظاتك؟
- وما هي مناطق الخطر؟
- وماذا تنصحني أن أعمل؟
- وما هي المقاييس الأخرى لكفاءة التسويق؟

قائمة بمحتويات التقرير المالي نصف السنوي ١٩٩٢/٦/٣٠م

١- المبيعات.

٢- مبيعات الأقسام.

٣- المبيعات الآجلة والمبيعات النقدية.

٤- إجمالي الربح.

٥- المصاريف العمومية.

٦- صافي الربح.

٧- الذمم.

٨- المخزون السلعي في ١٩٩٢/٦/٣٠م.

٩- الالتزامات المتقلبة بالعملات الأجنبية.

السادة/ أعضاء مجلس الإدارة

بعد التحية،

فيما يلي ملخص سريع عن نتائج أعمال المؤسسة خلال النصف الأول من عام ١٩٩٢م.

١- المبيعات:

بلغت صافي المبيعات بالفروع "نقدية وآجلة" ما قيمته (١١٢,٧٨٥,٩٥٤) ريالا أي ما يعادل ٩٠% من المبيعات التقديرية للفروع للفترة نفسها وبنسبة تعادل ١١٩% من المبيعات الفعلية للفروع لعام ١٩٩١ للفترة نفسها أي بمعدل تطور قدره ١٩% عن العام السابق، هذا دون الأخذ بالاعتبار مقدار التعاميد القائمة في ٩٢/٦/٣٠م وهي (١٤,٢١٥,٣٥٢) لبلغت إجمالي مبيعات الفروع المحققة (١٢٧,٠٠١,٣٠٦) أي بنسبة ٩٨% من المبيعات التقديرية لعام ١٩٩٢م وبمعدل تطور قدره ١١٠% عما كانت عليه في عام ١٩٩١م لنفس المدة.

أما المناقصات الطبية فبلغت قيمة المبيعات التامة (التي صدرت فواتير عنها) (١٧,٢٠١,٦٩٣) أي ما يعادل ٤٥% من المناقصات التقديرية للفترة نفسها ولو أخذنا بالاعتبار قيمة المناقصات الراسية (القائمة وكذلك قيمة البضاعة تحت التسليم) خلال النصف الأول من هذا العام والتي بلغت (٢٧,٧٧٨,٩٦٣) لأصبح مجموع المحقق من نشاط المناقصات يعادل (٤٤,٩٨٠,٦٥٦) أي ما نسبته (١١٨%) من التقديري للفترة نفسها.

وبذلك يكون إجمالي الإيرادات الفعلية على مستوى الفروع والمناقصات خلال النصف الأول من العام ١٩٩٢م، هو (٦٤٧ و ٩٨٧ و ١٢٩) ريالا أي ما يعادل نسبة ٨٠% من الإيرادات التقديرية (وذلك دون التعاميد القائمة والترسيات خلال الفترة) ويمثل هذا المبلغ ما يعادل ١,٠٩% من إجمالي الإيرادات الفعلية لعام ١٩٩١م عن الفترة نفسها أي بمعدل تطور قدره ٩% فقط وهذا قليل جداً.

أما إذا أخذنا في الاعتبار قيمة التعاميد القائمة والمناقصات الراسية خلال هذه الفترة لبلغ المجموع على مستوى المملكة (١٧١,٩٨١,٩٦٢) وهذا ما يعادل (١٠٥,٢%) من التقديري للفترة نفسها. وحوالي (١٤٤,٧%) من الفعلي لعام ١٩٩١م عن الفترة نفسها.

٢- مبيعات الأقسام:

يمكن تحليل المبيعات الفعلية والمنفذة للأقسام على مستوى المملكة خلال النصف الأول من هذا العام ١٩٩٢م، وذلك تبعا للأهمية النسبية للقسم بالمقارنة مع إجمالي المبيعات كما يلي:

ترتيب القسم	القسم	قيمة المبيعات	معدل التطور عن العام السابق	الأهمية النسبية لإجمالي المبيعات	نسبة المحقق التقديري عام ٨٢
الأول	المكتبي	٥٦,٧٥١,٩٨١	%٣٩	%٤٣,٦٥	%١٠٢,١٣
الثاني	التصوير	٢٣,٨٤٦,٩٨٤	%١٠	%١٨,٣٥	%٧٠,٣٩
الثالث	المناقصات الطبية	١٧,٢٠١,٦٩٣	%٢٩	%١٣,٢٣	%٤٧,٨٧
الرابع	الطبي "بيع مباشر"	١٣,٨١٣,٤٥١	%٥٣	%١٠,٦٣	%٩٢,٢٧
الخامس	الصيانة	٨,٦٢٦,٥٣٤	%٢٢	%٦,٦٤	%٩٤,٤٤
السادس	النظم	٧,٩٣١,١٦٥	%٢٣	%٦,١٠	%٦٥,٠٦
السابع	الديكور	١,٨١٥,٨٠٩	%٦٢,٥	%١,٤٠	-
إجمالي المبيعات بالمملكة		١٢٩,٩٨٧,٦٤٧	%٩.٣٦	%١٠٠	%٧٩,٤٠

نظرة سريعة للجدول أعلاه تبين أن القسم المكتبي يحتل المركز الأول من حيث أهميته النسبية بين الأقسام إذ تشكل مساهمته ما يعادل ٤٣,٦٢% من إجمالي المبيعات محققا بذلك معدل تطور عن العام الماضي مقداره ٣٩% بالإضافة إلى أن نسبة المحقق فعليا خلال هذه الفترة من العام تزيد بمقدار ٢,١٦% عن المبلغ التقديري لمبيعات هذا القسم خلال الفترة نفسها.

بلغت التعاميد القائمة في ٩٢/٦/٣٠م على مستوى المملكة ١٤,٢١٥,٣٥٢ ريالا موزعة كما يلي

طبي	٥,٢٦٣,٩٢٩
مكتبي	٣,٦٥٧,٣٢٩
تصوير	٥٨٣,٠٨٩
نظم	٤,٧١١,٠٠٥
	١٤,٢١٥,٣٥٢

وبلغت قيمة الترسيات القائمة في ٨٢/٦/٣٠ على مستوى المملكة ٣٦/ ١٦,٤٠١,١٩٦ ريالا.

وقيمة البضاعة تحت التسليم لدى الوزارات على مستوى المملكة ٢٢/ ١١,٣٧٧,٧٦٧ ريالا

يأتي قسم التصوير بالمركز الثاني من حيث أهميته النسبية للمبيعات والتي بلغت (١٨,٣٥%) من إجمالي البيع علما بأنه حقق تراجعا عما كان في الفترة نفسها في العام الماضي ما يعادل (١٠%) وأن ما تحقق من المبيعات التقديرية لهذا القسم خلال النصف الأول من هذا العام لا يزيد عن ٧٠,٣٩%.

إن نشاط المناقصات الطبيعة خلال النصف الأول من هذا العام يأتي بالمركز الثالث من حيث أهميته النسبية لإجمالي المبيعات، مع العلم أن نسبة المحقق إلى التقديري لهذه الفترة لم يتجاوز ٤٨% تقريباً وهذه نسبة تعتبر ضعيفة وتتطلب الاهتمام السريع لبيان السبب في هذه النتائج وذلك نظراً لما لهذا النشاط من تأثير كبير على حجم المبيعات العام، وأن المقارنة بين النتائج الفعلية لهذه الفترة ونتائج الفترة نفسها من العام الماضي توضح تراجعا مقداره (٢٩٠%)، الأمر الذي يؤكد ضرورة الاهتمام بتدارك الأمر خلال النصف الثاني من هذا العام.

وإذا نظرنا إلى نتائج قسم الطبي بيع مباشر فإنه يتبين بالرغم من أن الأهمية النسبية لمبيعات هذا النشاط لم تتجاوز ١٠,٦٣% من إجمالي المبيعات فإن نسبة لاتطور المحقق بالمقارنة مع نتائج الفترة نفسها من العام الماضي بلغت (٥٣%) وهذه نسبة كبيرة جديرة باهتمام الإدارة ورعايتها لهذا النشاط ودعمه.

كذلك هناك تطور في كل من نشاط قسم الصيانة ونشاط النظم بلغ على التوالي ٢٢% للأول و٢٣% للثاني وبالمقارنة مع نتائج كل منهما خلال الفترة نفسها من العام الماضي.

إن متوسط معدل التطور لإجمالي المبيعات الفعلية خلال هذه الفترة بلغ ٩,٣٩% زيادة عما كان عليه للفترة نفسها من العام الماضي، إن مثل هذا المعدل يعتبر منخفضا وأقل من معدل التطور الواجب تحقيقه والمخطط له كهدف لهذا العام وبحيث يجب أن لا يقل عن ٣٠% من نتائج أعمال العام الماضي.

المبيعات الآجلة والمبيعات النقدية

بلغت المبيعات الآجلة خلال النصف الأول من العام ١٩٩٢م ما قيمته (١١٣,١٧٨,١٤٣)* بما فيها (١٧,٢٠١,٦٩٣) قيمة مبيعات المناقصات الطبيعة)، أي مات يعادل ٨٧,٠٦% من إجمالي المبيعات وهذه تمثل نسبة عالية جدا لها الأثر الكبير على وضع السيولة النقدية للمؤسسة وكذلك على مستوى الربحية ونسبة الخطر في التحصيل. ونود أن نذكر هنا لضرورة إعادة النظر في سياسة البيع والتسعير بحيث يتم التنسيق بين علاقة المؤسسة مع الزبائن وبين حاجة المؤسسة لمصادر التمويل التي تكفل لها السيولة النقدية المطلوبة. وإذا أخذنا بالاعتبار قيمة رصيد المدينين في ١٩٩٢/٦/٣٠م، على مستوى الفروع فقط والتي بلغت (٤٣,٢٤٤,٠٦١) نجد أن معدل دوران الذمم بالفروع كما في ١٩٩٢/٦/٣٠م بلغ ١٦٢,٢٠ يوما ويعتبر هذا معدلا عاليا جدا.

إجمالي الربح

بلغ إجمالي الربح النهائي عن النشاط الفعلي للمؤسسة خلال الفترة المنتهية في ٩٢/٦/٣٠م ما قيمته (٥٦,٤٩٢,٣٥٦) ريالا أي ما يعادل ٨٩,٥% من إجمالي الربح التقديري للمؤسسة عن الفترة نفسها، ويحقق بذلك نسبة عائد ٤٣,٤٥% من المبيعات الفعلية لهذه الفترة ومعدل تطور قدرة (٢٨,١٢%) بالمقارنة مع العام الماضي للفترة نفسها وتعتبر نسبة تطور لا باس إذا ما أخذ بالاعتبار ظروف السوق الحالية.

وبلغ إجمالي الربح من المناقصات الطبية خلال الفترة نفسها (٦,٥٨٢,١٥٣) ريالا أي ما يعادل ٥٤,٨١% من إجمالي الربح التقديري للمناقصات الطبية، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة جداً بالمقارنة مع ما يجب تحقيقه خلال الفترة المذكورة. ويمثل المبلغ عائدا نسبته (٣٧,٦٠) من قيمة مبيعات المناقصات الطبية.

كان دور مبيعات الفروع في إجمالي الربح الفعلي للفترة المذكورة ما قيمته (٤٩,٩١٠,٢٠٣) ريالا أي ما يعادل ٩٧,٧٠ من إجمالي الربح التقديري الخاص

---

* بلغت المبيعات الآجلة للفروع (٩٥,٩٧٦,٤٥٠) معدل دوران الذمم $\frac{٣٦٠ \times ٤٣,٢٤٤,٠٦١}{٩٥,٩٧٦,٤٥٠}$ - ١٦٢,٢ يوميا

بالفروع من النصف الأول عن هذا العام، وهذا المبلغ يمثل عائدا قدرة ٤٤,٢% من المبيعات الفعلية للفروع. كذلك فإن معدل تطور الربح الإجمالي للفروع خلال هذه الفترة بالمقارنة مع الفترة نفسها من العام الماضي (٣١,٧٧%) وتعتبر معدل تطور جيدة.

وإذا أردنا أن نأخذ بالاعتبار مساهمة كل في الأقسام البيعية في إجمالي الربح لتبين لنا ما يلي:

ترتيب القسم	اسم القسم	مبيعات القسم	إجمالي الربح	% إجمالي الربح للمبيعات	الأهمية النسبية للقسم تبعا لإجمالي الربح	نسبة إجمالي الربح المحقق إلى التقديري خلال الفترة
أول	المكتبي	٥٦,٤٤٨,٧٣٧	٢٦,٢٣٢,٩٦٧	%٤٦,٤٧	%٤٨,٦٣	%١٠٩,٨
ثاني	الصيانة	٨,٩٩١,٤٥٦	٦,٧٦٤,٢٦٤	٧٥,٢٣	%١٢,٥٤	%٩٤,٦١
ثالث	المناقصات الطبية	١٧,٢٠١,٦٩٣	٦,٥٨٢,١٥٣	%٣٨,٢٦	%١٢,٢٠	%٥٤,٨١
رابع	التصوير	٢٣,٥٢٧,٤٩	٦,٠٨٢,١٥٦	%٢٥,٧٧	%١١,٢٧	%٦٠,٨٩
خامس	الطبي	١٣,٦٢١,١٤٦	٥,٠٣٠,٩٦٣	%٣٦,٩٣	%٩,٣١	%٩٩,٧٤
سادس	النظم	٧,٨١٩,٤١٥	٢,٩٠٢,٤٢١	%٣٧,٠٧	%٥,٤٠	%٥٧,٧١
سا	الديكور	٢,١٨٠,٨٩٤	٣٤٥,٢٨٣	%١٥,٨٣	%٠,٦٤	-
الإجمالي		١٢٩,٨٠٠,٨٣٤	٥٣,٩٤٠,٢٠٧	%٤١,٥٥	%١٠٠	%٨٥,٤٩

من الجدول أعلاه يتبين أن القسم المكتبي يعتبر القسم الأول من حيث قيمة إجمالي الربح وبالتالي من حيث نسبة الأهمية النسبية للإجمالي العام للربح على مستوى المملكة وقد بلغت نسبة إجمالي الربح للقسم المكتبي إلى مبيعات الأقسام ما يعادل ٤٦,٤٧% محققا بذلك معدلا مقداره ١٠٩,٨% من إجمالي التقديري عن الفترة نفسها.

يأتي في المرتبة الثانية قسم الصيانة وذلك من حيث نسبة مساهمته بإجمالي الربح العام أما من حيث نسبته إلى إيرادات قسم الصيانة فقد بلغ مجمل الربح (٧٥,٢٣%) وهي نسبة عالية إلا أنها لا تؤخذ بالاعتبار كتقييم لأداء هذا القسم بالمقارنة مع الأقسام الأخرى، حيث أنه نتيجة للنظام المحاسبي المطبق فإن كامل التكاليف والمصاريف الخاصة بالصيانة تحمل لحساب الأرباح والخسائر وقد بلغت نسبة إجمالي

الربح المحقق إلى إجمالي الربح التقديري لهذا القسم ما يعادل ٩٤,٦١% وتعتبر نسبة جيدة تبشر بإمكانية تحقيق الخطة لهذا القسم.

أما فيما يتعلق بقسم المناقصات الطبية فإنه يأتي بالمرتبة الثالثة من حيث مقدار إجمالي الربح ومن حيث نسبة إجمالي الربح إلى المبيعات (٣٨,٢٦%) حيث أنها تعتبر نسبة عالية لقسم كقسم المناقصات الطبية إلا أن نسبة مساهمة إجمالي ربح المناقصات للإجمالي العام للربح (١٢,٢٠) تعتبر نسبة قليلة إذا ما قورنت بأهمية المناقصات الطبية للمؤسسة وبلغت نسبة المحقق إلى التقديري (٥٤,٤٨%) وهذه نسبة ضعيفة جداً تبين انخفاض حجم المناقصات المنفذة الفعلية إلى حجم المناقصات التقديري.

كذلك يلاحظ أن نسبة إجمالي الربح المحقق في قسم التصوير إلى مبيعات هذا القسم تعادل (٢٥,٧٧%) وهي نسبة تعتبر قليلة ومنخفضة إذا ما قورنت بأهمية هذا القسم بالنسبة للمؤسسة كذلك يلاحظ أن نسبة مساهمة إجمالي الربح لهذا القسم إلى الإجمالي العام للربح تعتبر قليلة حيث أنها لم تتجاوز الـ (١١,٢٧%) وهذا يلقي الضوء على واجب الإدارة العامة للمؤسسة لدعم هذا القسم والاهتمام به بشكل إيجابي أكثر بدلا من تركه أمام ضغط منافسة السوق القوية في هذا المجال. ونرى هنا أنه يمكن إعادة النظر في سياسة البيع الخاصة بهذا القسم ومنافذ التوزيع مما يؤثر على حجم مبيعات هذا القسم وكذلك نسبة إجمالي الربح المتبقية للمؤسسة نتيجة اعتمادها على سياسة توزيع واحدة (الموزعين) تمثلها شبكة من الموزعين محدودة العدد ومحدودة الإمكانيات، كذلك تطوير ودعم إدارة البيع الخاصة بمنتجات التصوير المهني، نظراً لأهميته ولارتفاع نسبة إجمالي الربح بالمقارنة مع نسبة إجمالي الربح المتولد من مبيعات منتجات التصوير "للهواة".

وقد بلغ نسبة إجمالي الربح المحقق إلى إجمالي الربح التقديري لهذا القسم وخلال النصف الأول من العام ما يعادل (٦٠,٨٩%) وتعتبر أيضا نسبة قليلة إلا إذا أخذنا بالاعتبار موسمية الطلب على منتجات هذا القسم.

كذلك فإن إجمالي الربح للقسم الطبي "بيع مباشر" بلغ (٥,٠٣٠,٩٦٣) أي ما يعادل (٩٩,٧٤%) من مجمل الربح التقديري لهذه الفترة وهذه نسبة عالية وممتازة

تدل على كفاءة إدارة القسم في تحقيق الخطة، ومع ذلك فإن مساهمة هذا القسم تعتبر ضعيفة إذا ما قورنت بأهمية هذا القسم للمؤسسة وهنا يمكن أن نقول أن هذا النشاط يجب أن يحظى باهتمام أكبر من قبل إدارة المؤسسة لما يبشر به من إمكانية توسع وتطور بحجم الطلب بالسوق على منتجات هذا القسم ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظة عند وضع الميزانية التقديرية للعام القادم ١٩٩٣م.

فيما يتعلق بقسم النظم فإن نسبة إجمالي الربح المحقق إلى مبيعات القسم خلال النصف الأول بلغت (٣٧,٠٧%) وهذه نسبة لا بأس بها ولكن إذا ما قورنت قيمة مجمل الربح المحقق إلى مقدار إجمالي الربح التقديري لبلغت النسبة (٥٧,٧١%) وهذه نسبة تعتبر ضعيفة جداً وعلى إدارة المؤسسة أن تنظر بالأسباب وفي ضوء سياسة البيع والتسعير لمنتجات هذا القسم وكذلك في ضوء المبيعات المحققة ونسبتها إلى المبيعات التقديرية لنفس الفترة.

وبشكل نهائي فقد بلغ معدل إجمالي الربح المحقق على مستوى المؤسسة ٤١,٥٥% من قيمة المبيعات وبلغ نسبة المحقق إلى التقديري بشكل عام (٨٥,٤٩%) وتعتبر هذه النسبة جيدة وهذا لا يعني أن على الإدارة الاكتفاء بذلك ولكن يبقى المقياس الوحيد للمقارنة هو الهدف الموضوع بالخطة.

إذا نظرنا لأهمية الأقسام من حيث إجمالي الربح المحقق وذلك على مستوى الفروع ومقارنة النتائج المحققة بالأرقام التقديرية لتبين لنا دور كل من الأقسام بالنسبة لمبيعات الفرع ولإجمالي ربح الفرع وإن كان هناك اختلاف بين الفروع في نسبة إجمالي الربح للقسم نفسه فماذا يعني أن هناك أحد سببين أما أن الفرع لا يلتزم بسياسة التسعير التامة المحددة من الإدارة العامة أو أن كل من الفروع يتبع منافذ توزيع مختلفة، أو أن التشكيل السلعي لمبيعات القسم يختلف من فرع إلى آخر، إن الجدول التالي يوضح هذه الأمور وأننا إذ نركز على مقارنة إجمالي الربح وتحليله فذلك لأنه يعتبر المقياس الهام لقياس أداء البيع بالفروع إذ أن حجم المبيعات لوحدة غير كاف للمقارنة وتقييم الأداء.

جدول مقارنة أهمية إجمالي الربح للأقسام على مستوى الفروع

القسم	فرع الرياض		فرع جدة		فرع الخبر		المملكة	
	% للمبيعات	% لإجمالي الربح	% للمبيعات	% لإجمالي الربح	% للمبيعات	% لإجمالي الربح	% للمبيعات	% لإجمالي الربح
المكتبي	%٤٨,٩	%٥٦	%٤٩,٢٥	%٥٢,٠٠٥	%٤٠	%٥٩,٤٠	%٤٦,٤٧	%٤٨,٦٣
الصيانة	%٨٤,٧	%١٤,٤٢	%٦٨,٩٠	%١١,٢٥	%٧٠	%١٨,٦	%٧٥,٢٣	%١٢,٥٤
المناقصات الطبية	-	-	-	-	-	-	%٣٨,٢٦	%٢٢,٢٠
التصوير	%٢٧	%١٢,٨٨	%٢٠,٥٠	%١٠,٦٦	%٣٢	%١٦,٠٦	%٢٥,٧٧	%١١,٢٧
الطبي "بيع مباشر"	%٣٩,٣	%٦,٩٩	%.٣٦	%١٩,٤٤	%٣٧	%٣,٨٩	%٣٦,٩٣	%٩,٣٢
النظم	%٣٤,٦	%٧,٩٧	%٣٩,٧	%٦,٦٠	%٤٥	%٢,٠٥	%٣٧,٠٧	%٥,٤٠
الديكور	%١٦	%١,٧٤	-	-	-	-	%١٥,٨٣	%٠,٦٤
	-	%١٠٠	-	%١٠٠	-	%١٠٠	-	%١٠٠

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة إجمالي الربح إلى المبيعات في القسم المكتبي في فرع الخبر يحقق أقل النسب بالمقارنة بين الفروع. وهذا يعني أن أسعار بيعه منخفضة طالما أن التكلفة متساوية بين الفروع (تسعير تكلفة الصنف موحدة).

كذلك فإنه فيما يتعلق بقسم التصوير وقسم الطبي (بيع مباشر) فإن فرع جدة يحقق أقل النسب وهذا يعني أن أسعار البيع في الفرع لمنتجات هذين القسمين هي أقل من التسعير المحدد من قبل الإدارة العامة أو أن معدلات الخصم في مبيعات هذين القسمين هي معدلات مرتفعة في فرع جدة.

كذلك الحال فيما يتعلق بنسبة مجمل الربح إلى المبيعات بقسم النظم في فرع الرياض حيث هي النسبة الأقل بين الفروع. وهذا يدل على أن فرع الرياض يبيع بسعر صافي منخفض (نتيجة الخصم الممنوح).

وفي الصفحة التالية جدول يبين المبيعات وإجمالي الربح والأهمية النسبية على مستوى الأقسام في فرع الخبر ١٩٩٢/٦/٣١م.

جدول يبين المبيعات وإجمالي الربح والأهمية النسبية على مستوى الأقسام

في فرع الخبر ٣٠/٦/٩٢م

القسم	المبيعات	الأهمية النسبية للمبيعات	تكلفة المبيعات	% تكلفة المبيعات	إجمالي الربح	%مجمل الربح للمبيعات	الأهمية النسبية لإجمالي الربح
الطي	١,١٦٤,١٢٨	%٤	٧٣٩,٠٢٨	%٦٣	٤٢٥,١٠٠	%٣٧	%٣,٨٩
التصوير	٥,٤٣٧,٢٣٧	%٢١	٣,٦٨٢,١٩٣	%٦٨	١,٧٥٥,٠٤٤	%٣٢	%٦,٠٦
المكتبي	١٦,٢٢٤,٨٦٥	%٦٢	٩,٧٣٦,٩٣٥	%٦٠	٦,٤٨٧,٩٣٠	%٤٠	%٥٩,٤٠
النظم	٩١,٥٢٨	%٢	٢٦٨,٧١٤	%٥٥	٢٢٢,٨١٤	%٤٥	%٢,٠٥
الصيانة	٢,٩٠٢,١٥٤	%١١	٨٧٠,١٨٥	%٣٠	٢,٠٣١,٩٦٦	%٧٠	%١٨,٦٠
إجمالي	٢٦٢١٩,٩١٢	%١٠٠	١٥,٢٩٧,٥٥	%٥٨	١٠,٩٢٢,٨٥٧	%٤٢	%١٠٠

جدول يبين المبيعات وإجمالي الربح والأهمية النسبية على مستوى الأقسام

في فرع الرياض ٣٠/٦/٩٢م

القسم	المبيعات	الأهمية النسبية للمبيعا	تكلفة المبيعات	% تكلفة المبيعات	إجمالي الربح	%مجمل الربح للمبيعات	الأهمية النسبية لإجمالي الربح
الطي	٣,٥٤١,١٠٦	%٧,٦	٢,١٥١.١١٠	%٦٠,٧	١,٣٨٩,٩٤٦	٣٩,٣٦	%٦,٩٩
التصوير	٩,٤٩١,٠٧٣	%٢١	٦,٩٢٦,٦٢٦	%٧٣,٠	٢,٥٦٤,٤٤٤	%٢٧	%١٣,٨٨
المكتبي	٢٢,٧٥٣,٨٧٧	%٥٠	١١,٦١٢,١٥٢	%٥١,١	١١,١٤١,٧٢٥	%٤٨,٩	%٦٥,٠
النظم	٤,٥٨٤,٣٨٢	%١٠	٢,٩٩٧,٤٢٦	%٦٥,٤	١,٥٨٦,٩٥٦	%٣٤,٦	%٧,٩٧
ديكور	٢,١٨٠,٨٩٤	%٥	١,٨٣٥,٦١١	%٨٤	٣٤٥,٢٨٣	%١٦	%١,٧٤
صيانة	٣,٣٨٩,٦٠٧	%٧,٤	٥١٨,٥٧١	%١٥,٣	٢,٨٧١,٠٣٦	%٨٤,٧	%١٤,٤٢
إجمالي	٤٥,٩٤٠,٩٣٩	%١٠٠	٢٦,٠٤١,٤٩٩	%٥٦,٧	١٩,٨٩٩٤٤٠	%٤٣,٣	%١٠٠

جدول يبين المبيعات وإجمالي الربح والأهمية النسبية على مستوى الأقسام

في فرع جدة ٣٠/٦/٩٢م

القسم	المبيعات		تكلفة المبيعات		إجمالي الربح		الأهمية النسبية لإجمالي الربح
	القيمة	الأهمية النسبية	القيمة	% للمبيعات	القيمة	% للمبيعات	
الطبي	٨,٩١٥,٩١٩	%٢٢	٥,٧٠٠,٠٤٥	٦٣,٩٠	٣,٢١٥,٨٦٧	%٣٦,٠	%١٩,٤٤
التصوير	٨,٥٩٩,١٨٣	٢١,٣	٦,٨٣٦,٥١٥	٧٦,٥٠	١,٧٦٢,٦٦٨	%٢٠,٥	%١٠,٦٦
المكتبي	١٧,٤٦٩,٩٩٥	٤٣,٢	٨,٨٦٦,٦٨٣	٥٠,٧٥	٨,٦٠٣,٣١٢	%٤٩,٢٥	%٥٢,٠٥
النظم	٢,٧٥٣,٥٠٥	%٦,٨	١,٦٦٠,٨٥٤	٦٠,٣	١,٠٩٢,٦٥١	%٣٦,٧٠	%٢٦,٦٠
لص	٢,٦٩٩,٦٩٥	%٦,٧	٨٣٨,٤٣٦	%٣١	١,٨٦١,٢٥٩	%٦٨.٩٠	%١١,٢٥
إجمالي	٤٠,٤٣٨,٢٩٠	%١٠٠	٢٣,٩٠٢,٥٣٣	%٢٩,١٠	١٦,٥٣٥,٧٥٧	%٤٠,٦	

المصاريف العمومية:

بلغت إجمالي المصاريف العمومية على مستوى الفروع خلال النصف الأول من عام ١٩٩٢م ما مقداره (٢٠,٩٨٥,٣٤٤) مقابل (١٥,٣٨١,٩٠٠) ريال عن الفترة نفسها عام ١٩٩١م أي بمعدل تطور قدره (٣٦%) محققا نسبة تعادل (٨٤,١٦%) من المصاريف التقديرية للفترة نفسها ونسبة تعادل (١٨%) من المبيعات بالفروع خلال الفترة، وتعتبر هذه النسبة عالية جداً بالنسبة للمبيعات مما يؤثر على صافي الربح وخاصة أن مصاريف الإدارة العامة لم تؤخذ بالاعتبار بعد.

ويترتب على الإدارة العامة الانتباه لهذه الظاهرة ومعالجة المصاريف تبعا لأهميتها في تنشيط المبيعات بدلا من أن يكون المصروف عبئاً على المبيعات، ويجدر بالإدارة المالية بالفروع أن تأخذ هذا الموضوع بالجدية اللازمة بحيث أن تبقي النسبة بين حجم المبيعات الفعلية وحجم المصروفات الفعلية على مستوى الفروع في حدود لا تتعدى نسبة ١٢%.

كذلك بلغت إجمالي المصاريف العمومية لإدارة المناقصات ما يعادل (١,١٣٥,٠٥٢) ريالا أي بمعدل تطور قدره (١٦,٨٢%) عن العام السابق ونسبة تعادل (٥٩,٤٤%) من المصاريف التقديرية للفترة نفسها، وقد بلغت نسبة المصاريف العمومية للمناقصات بالمقارنة مع المبيعات الفعلية لهذا القسم خلال النصف الأول من

عام ١٩٩٢م ما يعادل (٦٠.٦%) وهي نسبة جيدة وضمن الحدود المقبولة وهذا يعود سببه إلى أن حجم الصفقة بنشاط المناقصات يكون كبيرا إذا ما قورنت بالبيع المباشر.

كذلك بلغت المصاريف العمومية الفعلية بالإدارة العامة (١١,٤٣٧,٦٣٧) ريالا أي ما يعادل (٩٩,٤٦%) من المصاريف التقديرية خلال الفترة نفسها، محققة بذلك معدل تطور قدره (١٤,٦٧%) عن ما كانت عليه خلال الفترة نفسها من عام ١٩٩١م، كذلك فإن مصاريف الإدارة العامة تشكل نسبة مقدارها (٨.٨%) من إجمالي مبيعات المؤسسة خلال الفترة أيضا تعتبر هذه النسبة عالية ويجب ألا تتجاوز (٦% أو ٧%) من مبيعات المؤسسة.

والخلاصة هو أنه بلغت إجمالي المصاريف العمومية الفعلية بالمملكة ما مقداره (٣٣,٥٥٨,٠٣٤) ريال (مصاريف الفروع + المناقصات + الإدارة العامة) أي ما يعادل (٨٧,٤٤%) من المصاريف العمومية التقديرية.

وبذلك يكون التطور بالمصاريف العامة بالمقارنة مع عام ١٩٩١م عن نصف عام يعادل ١٩% زيادة عما كانت بالعام الماضي، وكذلك بلغت نسبة المصاريف العمومية بالمملكة إلى إجمالي المبيعات خلال الفترة ما يعادل (٢٥,٨٢%) وتعتبر هذه النسبة مرتفعة ويجب إعادة النظر في تحليل الأسباب، سواء أكانت تعود لارتفاع تكلفة التمويل (مصاريف مالية) أم ارتفاع المصاريف الخاصة بإدارة الفروع والتي بلغت (١٠,٢٥%) من المبيعات بالفروع.

ويمكن تلخيص نتائج الفروع من حيث نسبة المصاريف إلى المبيعات ومقارنتها بين الفروع كما يلي:

	مقدار المصروف الفعلي	النسبة للتقديري ٩٢	النسبة للفعلي ٩١	النسبة للمبيعات بالفروع
فرع الرياض	٧,٩٤٥,١٤٠	٧٩,١٣%	١١٣,٤٥%	١٧,٢٩%
فرع جدة	٧,٦٥٨,٢٢٩	٨٩,٩٤%	١٦٣,٢٠%	١٨,٩٤%
فرع الخبر	٥,٣٨١,٩٧٥	٨٣,٧٤%	١٤٦,٠%	٢٠,٥٣%
الإجمالي	٢٠.٩٨٥,٣٤٤	٨٤,١٦%	١٣٦,٠%	١٨,٠%

والجدول التالي والخاص بتحليل المصاريف العمومية على مستوى الأقسام

والفروع والإدارة العامة يبين النسب التفصيلية لهذه المصاريف موزعة على نشاط كل قسم ضمن الفرع.

يلاحظ أن المصاريف العمومية الخاصة بقسم الطبي (بيع مباشر) في الإدارة العامة بلغت ١٤٦,٥٨% من المصاريف التقديرية الخاصة بهذا القسم، كذلك قسم الصيانة بالإدارة العامة فقد بلغت جملة مصاريفه العمومية الفعلية ما يعادل (١٣٠,٨٦%) من المصاريف التقديرية، لذا يرجى أن تولي الإدارة العامة الاهتمام الخاص لضبط وتحديد نوعية المصاريف الخاصة بهذين القسمين وأسباب التجاوز عن المحدد لكل منهما.

وإذا ما قارنا مصاريف القسم الطبي بيع مباشر بالإدارة العامة مع المصاريف الفعلية لهذا القسم في كل فرع وبالنسبة لحجم المبيعات نجد أن النسبة كما يلي:

% المصروف الفعلي إلى المبيعات بالفرع

الرياض	١٢,٨٩%
جدة	١١,٤٧%
الخبر	٣٠,٩١ %
الإدارة العامة	١١,٧% (من مبيعات القسم على مستوى المملكة)

وهي نسبة مرتفعة في الإدارة العامة (طبي مباشر) كذلك يجب ذكر نسبة المصاريف العمومية الفعلية بالمقارنة بالمبيعات لقسم الأنظمة على مستوى الفروع حيث أنها بلغت في فرع الخبر ما يعادل ٤٠,٨٩% من مبيعات القسم وهذه النسبة عالية جدا ويجب معرفة أسبابها.

% المصروف الفعلي إلى المبيعات بالفرع

الرياض	١٠,٥٦%
جدة	١٥,٨٨%
الخبر	٤٠,٨٦%
الإدارة العامة	٤,٢% (من مبيعات القسم على مستوى المملكة)

الفصل السادس

تطبيقات في مخرجات التسويق

تطبيق أثر التسويق في التنمية الاقتصادية

تنامت صناعتنا الأردنية بصورة ملحوظة في السنوات الأخيرة، سواء في مجال تنوع الصناعات أو في جودة السلع المنتجة.

ومثل هذا التنوع وتلك الجودة يتيحان فرصا أكبر لانتشار المنتجات الأردنية في الأسواق جديدة، وتعزيز وجودها في الأسواق التي تمكنت من دخولها.

وفي سبيل هذه الغاية التي يعود تحقيقها بالخير على الوطن بمجمله، وضع مشروع دعم الصادرات التي تنفذه مؤسسة المراكز التجارية الأردنية بتكليف من مجلس الوزراء وبمخصصات تبلغ قيمتها خمسة ملايين دولار أمريكي.

أنشئت مؤسسة المراكز عام ١٩٧٢ لتكون الإدارة الفاعلة في تنمية وتنشيط التبادل التجاري بين المملكة الأردنية الهاشمية والدول العربية الشقيقة، بالإضافة إلى ترويج الصادرات الأردنية.

أما الأنشطة الرئيسية التي تولاها المؤسسة فهي:

١- إدارة وتنفيذ البروتوكلات والاتفاقيات التجارية الموقعة بين حكومة المملكة والدول الشقيقة والصديقة.

٢- إنشاء فروع للمؤسسة في الخارج بهدف تأسيس قنوات اتصال بين المصدرين الأردنيين والمستوردين في تلك الأسواق.

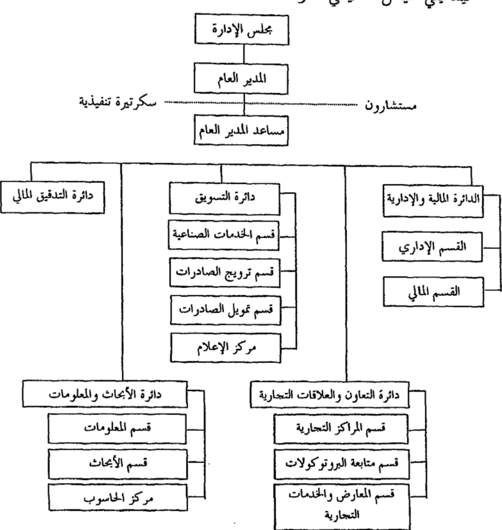
٣- إقامة المعارض المتخصصة والشاملة محليا، إقامة معارض للصناعات الوطنية في الخارج وفق ما نصت عليه الاتفاقيات التجارية وكذلك المشاركة في عدد من المعارض الدولية سنويا.

٤- تمثيل بعض المؤسسات العربية لتمويل وضمان الصادرات كـــالبنك الإســـلامي للتنمية والمؤسسة العربية لضمان الاستثمار.

٥- التعاون مع مؤسسات دولية مماثلة للمؤسسة في شتى المجالات لتطوير إمكانيـــات المؤسسة في أداء أعمالها.

٦- التنسيق مع عدة أجهزة رسمية أردنية أهمها وزارة الصناعة والتجارة للمحافظـــة على مستوى رفيع للصناعات الأردنية وضبط الجودة واحترام الشروط التعاقدية.

فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مشروع دعم الصادرات

ما الهدف من مشروع دعم الصادرات؟

يهدف المشروع إلى زيادة الصادرات الأردنية من حيث الكم بعامة وفي الأسواق غير التقليدية كأسواق أوروبا وأمريكا وكندا بخاصة، وإلى تقديم الخدمات الفنية اللازمة للصناعيين لرفع مستوى منتجاتهم بحيث تغدو قادرة على التنافس مع نظيرتها في الأسواق الخارجية.

سيقوم مشروع دعم الصادرات بتقديم التمويل -بصورة كلية أو جزئية- للنشاطات المتعلقة بتسويق المنتجات الأردنية في الأسواق الخارجية وللخدمات الفنية اللازمة لتحسين الإنتاج الصناعي وتطويره، ضمن ثلاث مسارب:

المسرب الأول:

نشاطات مؤسسة المراكز التجارية المتعلقة بتنمية الصادرات وتطويرها:

ستتركز نشاطات مؤسسة المراكز التجارية في هذا المجال على تعزيز المراكز التسويقية القائمة وإقامة مراكز تسويقية في الأسواق غير التقليدية بحيث تقوم المؤسسة من خلال هذه المراكز بالتعاقد مع شركات تسويق متخصصة في تلك الأسواق للترويج للسلع والمنتجات الأردنية وعقد الصلات بين المستوردين في تلك الأسواق والمصدرين الأردنيين.

المسرب الثاني:

النشاطات التسويقية للشركات الصناعية الأردنية:

سيقوم مشروع دعم الصادرات بتقديم التمويل الجزئي للنشاطات التسويقية التالية التي تقوم بها الشركات الصناعية الأردنية:

١- الدراسات التسويقية.

٢- الخدمات الفنية الهادفة إلى تطوير السلع المنتجة وأساليب الإنتاج.

٣- إبرام العقود التسويقية مع شركات متخصصة في الأسواق الخارجية.

٤- النشاطات التسويقية الأخرى الهادفة إلى زيادة الصادرات.

المسرب الثالث:

النشاطات التسويقية للمؤسسات الممثلة للقطاع الخاص:

سيقوم مشروع دعم الصادرات بتقديم التمويل الجزئي للنشاطات التسويقية التي تنفذها المؤسسات الممثلة للقطاع الخاص وجمعية مستثمري مدينة سحاب الصناعية وغرف التجارة ومن بينها: غرفة صناعة عمان، جمعية المصدرين، الغرف التجارية وغيرها، وسيقدم المشروع تمويلا يبلغ في حدة الأقصى (١٠٠,٠٠٠) دولار أمريكي أو ٥٠% من كلفة المشروع -أيهما أقل-.

كيف يمكن للصناعيين الاستفادة من المشروع؟

الشركات الصناعية المؤهلة للاستفادة من المشروع

تستطيع أي شركة صناعية التقدم بطلب للحصول على منحة لدعم الصادرات ضمن المسرب الثاني للمشروع إذا توافرت لديها الشروط التالية:

١- أن تكون مسجلة كشركة صناعية في وزارة الصناعة والتجارة.

٢- أن تكون مسجلة في غرفة صناعة عمان أو في غرفة التجارة لباقي مدن المملكة، كشركة أو مؤسسة صناعية.

٣- أن يكون الحد الأدنى لرأسمال الشركة أو المؤسسة (١٠,٠٠٠) عشرة آلاف دينار أردني، والحد الأعلى لرأسمال مليون دينار أردني.

٤- أن يكون الحد الأدنى لعدد العمال عشرة عمال.

٥- تكون أولوية التمويل للنشاطات التسويقية الموجهة للأسواق والدول التي لا تربطها مع حكومة المملكة الأردنية الهاشمية أي بروتوكولات أو اتفاقيات تجارية تمنح بموجبها السلع الأردنية إعفاءات جمركية.

١- تعبئة النموذج المعد لطلب تمويل لمنحة دعم الصادرات الصادر عن مؤسسة المراكز التجارية.

٢- تعبئة نموذج الاستعلام عن الشركات والمؤسسات الصناعية الأردنية الصادر عن مؤسسة المراكز التجارية.

٣- إرفاق جميع الأوراق التي يشير إليها نموذج الاستعلام عن الشركات والمؤسسات الصناعية.

٤- تقديم الوثائق والمعلومات التالية مع الطالب.

المعلومات المتعلقة بالشركة/ المؤسسة

- صورة عن السجل التجاري والصناعي لدى وزارة الصناعة والتجارة.
- صورة عن الاشتراك في غرفة صناعة عمان (أو الغرفة المعنية في المدن الأخرى.
- رخصة مهن سارية المفعولة.
- معلومات مالية عن الشركة المتقدمة بطلب.
- نماذج من وسائل الدعاية المستخدمة لدى الشركة.
- الهيكل الإداري التنظيمي للشركة.

المعلومات المتعلقة بالنشاط التسويقي

- وصف مفصل للنشاط التسويقي التي تنوي الشركة/ المؤسسة القيام به والنتائج المتوخاه لهذا النشاط.
- معلومات كاملة عن الخبير/ الشركة الاستشارية التي ستقوم بتنفيذ النشاط التسويقي، وتشمل الاسم والعنوان والخبرة العملية.
- ميزانية مفصلة لتكلفة النشاط التسويقي.
- نسبة مساهمة الشركة/ المؤسسة في النشاط التسويقي.
- السيرة الذاتية للشخص المعني بالإشراف على النشاط التسويقي في الشركة الصناعية.
- الخبرة التصديرية السابقة للشركة، ومدى قناعتها بإمكانية تصدير منتجاتها إذا لم تكن قد قامت بالتصدير سابقا.
- عدد العمال والموظفين، وكمية الإنتاج السنوي، وقيمة المبيعات، وأنواع السلع المنتجة، والأسماء التجارية الخاصة بها.
- أسماء المديرين في الشركة/ المؤسسة وخبراتهم التسويقية.

الوثائق المساندة للنشاط التسويقي

تزويد مؤسسة المراكز التجارية بإحدى الوثائق التالية، وفقا لطبيعة النشاط الـذي ترغب الشركة بالحصول على تمويل له:

- العرض المقدم من الشركات أو المؤسسات الاستشارية والمتعلق بالدراسة التسويقية.
- برنامج العمل المتعلق بالبعثات التجارية.
- معلومات كاملة عن المعرض الذي تنوي الشركة المشاركة به.
- طبيعة الخبرات الفنية التي تحتاجها الشركة الصناعية، والسيرة الذاتية للخبير الـذي اختارته الشركة لتطوير منتجاتها.

كيفية اختيار الشركات المؤهلة:

١- أن تكون أو أن تتكون للشركة أو المؤسسة رؤية واضحة لعملية تنمية وتطويـر منتجاتها أو لفتح أسواق جديدة لتصدير السلع المنتجة.

٢- أن يكون لدى الشركة أو المؤسسة مشروع أو عرض مقدم من قبل إدارتهـا، أو من قبل متخصصين في مجال تطوير الإنتاج أو دراسات الأسـواق، أو برنـامج واضح للمشاركة في المعارض العالمية أو البعثات التجارية.

٣- التزام الشركة أو المؤسسة الصناعية بتطوير وتنمية صادرات سلعها ومنتجاتها.

٤- المقدرة الفنية للشركة على القيام بالنشاطات التسويقية ومقدرتها على متابعة هـذه النشاطات وتطبيق وتنفيذ التوصيات والمقترحات الناتجة عنها.

ما هي المراحل والإجراءات الإدارية:

١- التحقق من تعبئة الشركة أو المؤسسة لطلب التمويل ونموذج الاستعلام وتزويـد مؤسسة المراكز التجارية بجميع الوثائق والمعلومات الضرورية.

٢- قيام العاملين في قسم مشروع دعم الصادرات بمؤسسة المراكز التجارية بـإجراء مقابلة للشخص المعني بالنشاطات التسويقية في إدارة الشركة، وبزيارة ميدانية إلى مكاتب الشركة ومصنعها.

٣- قيام العاملين في قسم مشروع دعم الصادرات بمؤسسة المراكز التجارية بتقييـم

طلب الحصول على منحة دعم الصادرات معتمدين على الأسس والمعايير التي تقرها اللجنة التوجيهية للمشروع.

٤- رفع توصيات قسم مشروع دعم الصادرات إلى لجنة إدارة المشروع في مؤسسة المراكز التجارية للنظر في طلب التمويل والموافقة عليه أو رفضه خلال مدة أسبوعين كحد أقصى.

ويحق للشركة أو المؤسسة الصناعية في حال رفض طلبها، أن تطلب من مؤسسة المراكز التجارية إبداء الأسباب حول الرفض.

قيمة التمويل المخصص للنشاطات التسويقية لكل شركة

سيبلغ الحد الأقصى للتمويل الممنوح لأي شركة مبلغا قدره (٢٠,٠٠٠) دولار أمريكي أو (خمسون بالمائة) من تكلفة النشاطات التسويقية -أيهما أقل-.

أسئلة

١- هل يمكن اعتبار مؤسسة تنمية الصادرات الأردنية والمراكز التجارية بديلا عن إدارة تسويق فعالة للشركات ولماذا.

٢- كيف يمكن لنا أنت نتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أغراضها؟

٣- هل لديك أية مقترحات أخرى لتحسين الصادرات الأردنية؟

تطبيق في التسويق الاجتماعي*

لقد ازدادت التعقيدات في عصرنا الحالي، وإحدى المشاكل الأساسية الجديرة بالحل هي مشكلة ارتفاع معدل النمو بين السكان، مما يهدد بذلك التنمية الاقتصادية، وهذه المشكلة لا تقتصر على بلد نام أو متقدم بل أنها تعم الجميع، وعملت الدول على الاهتمام والعناية الفائقة بوضع برامج تخطيط الأسرة وفقا لأحدث الأساليب العلمية المتطورة. ومثال على ذلك في إحدى البلاد النامية والتي كانت تشكل رقما قياسيا في ارتفاع معدل الولادة، بعد أن نظمت لنفسها برامج ونجحت مخططاتها، أصبحت نموذجا للدول الأخرى يمكن أن تحذو حذوها في هذا المجال.

ومثال آخر من الهند، حيث نرى أنهم قد قاموا بأبحاث ودراسات عندما شعروا بخطورة الموقف، ووجدوا أن الغالبية من السكان قد قبلوا بموضوع تخطيط الأسرة.

الآن ما هي علاقة تخطيط الأسرة بالتسويق؟ كما قلنا سابقا، فالتسويق كما نعرف هو بيع السلع والخدمات، وهنا نصل إلى معناه العميق، حيث أصبح يبيع الأفكار والمبادئ والسلوك الاجتماعي أيضاً.

على العموم، توجد ثلاث ركائز رئيسية لنجاح جهاز تخطيط الأسرة في تحقيق أهدافه وهي:

١- تحديد حاجات المستهلك.

٢- تصميم المزيج التسويقي الذي يساعد في إشباع تلك الحاجات.

٣- وجود نظام متكامل للمعلومات.

أولاً: تحديد حاجات المستهلك

الخطوة الأولى: إن أول ما نبحث عنه دائماً في أي عمل تسويقي نقوم به هو المستهلك أما في هذه الحالة، فنحاول البحث عن عائلة فقيرة ذات دخل منخفض ذات ثقافة بسيطة (ذلك لأن مجموع هذه العناصر مجتمعة هي عنصر فعال في وجود التضخم

* مقتبس عن الدكتور رفاعي محمد رفاعي "المدخل التسويقي كعلاج لمشكلة تخطيط الأسرة، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ١٩٧٩م.

السكاني، والهدف من ذلك هو توجيه الجهود نحو هدف واضح).

الخطوة الثانية: هي دراسة حاجات ورغبات ذلك المستهلك حتى يصمم المنتج بالطريقة المناسبة في إشباع الحاجات.

الهدف الحقيقي من وراء الاهتمام بتخطيط الأسرة هو هدف قومي وهو السعي للتوازن ما بين معدلات النمو السكاني، وبين الزيادة الحقيقية في الدخل القومي.

ثانياً: تصميم المزيج التسويقي

المزيج التسويقي: هو مجموعة المتغيرات التي تدخل في نطاق تحكم المنشأة والتي تستطيع استخدامها للتأثير في المستهلك وإحداث الاستجابة لديه. وتقسم إلى أربع أقسام:

أ- المنتج. ب- المكان.

ج- الترويج. د- السعر.

أ- المنتج:

تصميم السلعة بسهولة تتناسب مع متطلبات العصر أو حاجات المستهلك، ولكن قد يصعب علينا هنا أن نصمم فكرة أو أمر يتعلق في برامج تخطيط الأسرة، فيجب أن تكون الفكرة منصبة في تغيير عادات وقيم ومعتقدات اعتاد الأشخاص عليها زمناً طويلاً، فمثلا مشكلة منع الحمل حيث كان يجب أن يوضع في البرامج عدة وسائل مهمة:

١- أن تكون الوسيلة مقبولة نفسيا إضافة إلى قبولها طبيا وفسيولوجيا.

٢- تمتاز الوسيلة بناحيتين عند الاستعمال:

أ- يجب أن لا تترك أثراً في نفسية العميل.

ب- كذلك لا تحتاج إلى جهد كبير من قبل العميل للعمل بها.

٣- أن تأخذ في عين الاعتبار الأساس الجغرافي وعامل السن والثقافة ومعدل الخصوبة، لنرى ما هي الوسيلة التي تقدم لها عن الأخرى (كبيرة السن، والفقيرة تختلف في دورها عن الغنية)...الخ.

كذلك يجب أن نراعي نقطة مهمة هي خدمة العميل، مثلا أن تذهب حملة تنظيم الأسرة إلى الريف وتركب وسائل منع الحمل للعميل ثم نتركه يعاني من بعض الآثار الجانبية، فهذا حتما سوف يؤثر على نفسيته وعلى نفسيات آخرين أيضاً.

ب- السعر:

والسعر ليس فقط التكلفة المادية المباشرة التي يدفعها العميل، بل يشمل:

١- تكلفة الجهد المادي الذي يبذله العميل في سبيل الحصول على الخدمة.

٢- تكلفة الفرصة البديلة.

٣- التكلفة النفسية المرتبطة بالحصول على الخدمة.

ويعني هذا أن التكلفة المادية المباشرة ليست هي العنصر الوحيد الذي يجب أن يؤخذ في الاعتبار، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضا عناصر التكاليف الأخرى عند تحديد تكلفة السلعة.

ج- الترويج:

يشتمل الترويج على عدة عوامل منها: الدعاية، الإعلان، تبصير العميل بالفكرة وإقناعه بها. فهي معتمدة على جهود البيع الشخصي ثم وسائل تنشيط الدعاية والإعلام.

واختيار المزيج الترويجي ينبع عن طبيعة الفكرة التي يتم الترويج لها وأحوال العميل النفسية والاجتماعية والأحوال الدينية المحيطة بالفكرة ومن أهم العوامل التي تنجح في الدعوة إلى فكرة تخطيط الأسرة، هي الاتصال الشخصي بالعميل لإقناعه بالفكرة، وذلك عن طريق زيارات المندوب للعميل في منزله، فيشرح له الغرض من البرنامج وأهدافه ومزاياه المتوقعة لكل من العميل والمجتمع والخدمات المتاحة لتخطيط الأسرة إضافة إلى معلومات أخرى.

وقد تنجح المعلومات في إقناع العميل بالفكرة، وقد تفشل. فإذا فشلت فقد يتطلب استخدام الحوافز السلبية والإيجابية ضمن الأسس الآتية:

١- سلبيا مثلا بوضع عقاب للأسرة التي يزيد عدد أفرادها عن حد معين كحرمانهم من خدمة مجانية مثلا.

٢- ليس هناك نوع واحد من الحوافز يصلح لجميع العملاء.
٣- النظام الإيجابي ليس بالضرورة تطبيقه على جميع الأسر.

د- المكـــان:

من المهم جدا تحديد أماكن تقديم الخدمة من حيث عددها وحجم كـــل منـــها ومواقعا وتنظيمها الداخلي وإجراءات العمل فيها نظرا لأن العديـــد مـــن الحمـــلات الاجتماعية تفشل في تحقيق أهدافها لعدم عنايتها بهذا العنصر.

وبالنسبة لحملة تخطيط الأسرة، فهذا الأمر يتطلب توافر عدد كافي مـــن مراكـــز الخدمة وفي عدد من المواقع التي تجعل تكلفة وصول العملاء لها أقل ما يمكن. كذلـــك يجب أن يراعي في ذلك سهولة الإجراءات وسهولة انسياب الخدمات حـــتى يتســـنى للعميل الحصول على الخدمة دون الانتظار فترات طويلة.

كذلك يجب أن تكون المراكز مزودة بالإمكانات المادية والبشرية حيث نســـتطيع تقديم خدمة عالية الكفاءة. وهنا يجب التأكد من ناحيتين:

١- الموارد المالية حيث يهتم المخطط: بتخفيض الموارد المالية الكامنة لإنجاح برامـــج تنظيم الأسرة.
٢- فيما يتعلق بالموارد البشرية فيجب أن تكون ذات كفاءة عالية ومدربة وتدريبـــا جيداً من أطباء ومختصين وغير ذلك، وهنا يجب توافر أمرين:

أ- العادات والتقاليد المتوارثة سواء في المدينة أو في الريف: مثلا رفض المريضـــة أن يكشف عليها طبيب لأنها تريد طبيبة فيجب مراعاة ذلك.
ب- الظاهرة العامة من دراسات عديدة هي استجابة المرأة صغيرة السن لطبيـــب كبير السن والعكس فيجب مراعاة ذلك في الفحص.

ثالثا: وجود نظام متكامل للمعلومات

يضم ثلاث وحدات رئيسية:

١- وحدة تجميع وتخزين المعلومات: وتتم إما عن طريق تخزيـــن المعلومـــات في سجلات أو الكمبيوتر.

وتحتوي على أربعة أنواع رئيسية من المعلومات:

أ- الإحصاءات الحيوية وتبحث في الحالة السكانية والتغيرات التي تطرأ عليها.

ب- بيانات النشاط الداخلي للجهاز: مثال ذلك البيانات الخاصة بالتكاليف، والتدفقات النقدية والتقارير اللازمة وغير ذلك.

ج- بيانات خارجية: وبما أن جهاز تخطيط الاسرة يعمل في البيئة، إذا يتأثر بنشاط بعض الوزارات والدوائر الحكومية وذلك حتى يمكن تحديد:

١. طبيعة عمل هذه الأجهزة ومدى علاقته بنشاط هذه الجهات.

٢. إمكانات وحدود التعاون بين عمل الجهاز ونشاط هذه الجهات.

٣. مدى وجود تعارض حقيقي أو مفتعل بين عمال الجهاز ونشاط هذه الجهات، حيث أن تحديد هذه العلاقة يؤدي إلى نجاح عملية التخطيط.

د- بيانات خاصة مثلاً عن نتائج البحوث والدراسات السلوكية إذ أنها تساعد الإدارة في تقدير أثر البرامج الجيدة وعلاقتها بالبرامج الأخرى.

٢- وحدة تحليل وعرض البيانات وهدفها تفسير وتحليل البيانات من حيث نوع هذه المعلومات ودقتها، فنخزنه في بنك المعلومات للاستفادة منها مستقبلا في تطوير وتحسين هذه البرامج.

٣- وحدة تصميم النماذج، والتي يمكن الاستعانة بها في وضع الخطط، وتصميم البرامج وتخصيص الموارد مثل نماذج سلوك الأسرة في اتخاذ القرارات منع العمل والأجهزة والأدوات الطبية...الخ.

أسئلة

١- هل لديك قناعة بأنه يمكن للتسويق أن يساهم في برامج تخطيط الأسرة؟ ولماذا؟

٢- هل يمكن تطبيق مثل هذه الدراسة في الأردن؟

٣- ما هي المتغيرات التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ مثل هذه البرامج؟

الفصل السابع

تطبيق في معلومات التسويق

على فرض أنه تم تزويدك بنظام المعلومات التسويقي التالي لإحدى الشركات، فما هو ردك على الاستفسارات التالية:

- هل هناك ثغرات في هذا النظام وهل يمكن إضافة أية معلومات إليه؟
- هل يمكن الاستغناء عن نظام المعلومات التسويقي؟ وما فائدة أن يكون مكتوبا.
- حدد التقارير التي لا علاقة لإدارة التسويق بها؟
- صمم نماذج لثلاثة تقارير من هذا النظام؟
- ما هي اقتراحاتك لتطوير هذا النظام؟

التقرير	الدورية	المحتويات	المستخدم له	الغرض منه
خطة المبيعات	شهريا	خطة مبيعات الأصناف على مستوى الأقسام والمناطق	إدارة التسويق	توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
تقرير المبيعات	شهريا	المبيعات خلال الفترة ومقارنتها بالفترة السابقة مباشرة أو الفقرة المقابلة من العام الماضي من ناحية الأصناف (كمية، سعر، قيمة) وعلى أساس التصنيف المرغوب فيه إدارياً.	الإدارة التسويق الإدارة العليا	دراسة التغيرات في الأصناف والكميات والأسعار (إن وجد) ونسبة كل صنف لإجمالي المبيعات ومدى تغيره لاستخدامها في رسم سياسات المستقبل
انحرافات المبيعات	شهريا	مقارنة المبيعات الفعلية بالخطة من ناحية الأصناف والكميات والأسعار والقيم وعلى أساس التصنيف المتبع وإظهار الانحرافات.	إدارة التسويق إدارة مالية	تحليل الانحرافات (سعر وكمية) ودراسة أسبابها للعمل على تلافي تلك الممكن السيطرة عليها.
مردودات المبيعات	شهريا	الأصناف (كمية، قيمة) المناطق نسبتها إلى المبيعات الإجمالية ومقارنتها بالفترة	إدارة التسويق إدارة المشتريات الإدارة المالية	دراسة أسبابها وتغير الأصناف أو تعديلها أو تحسينها لو احتاج الأمر

		السابقة.		
العقود طويلة الأجل	شهريا	الأصناف (كمية، وقيمة) الأجزاء التي تم تنفيذها، وخاصة في المناقصات.	الإدارة العليا إدارة التسويق	حصر العقود المتأخرة دراسة أسباب التأخير واستعجال تنفيذها الاتصال بالعملاء لتعديل المواعيد لو احتاج الأمر.
الوكالات	شهريا	وضع الوكالة، ربحيتها، الأسعار، نسبة الخصم، بضائع جديدة.	إدارة التسويق	مراقبة الوكالات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
خطة طلب البضائع	سنوي	تحديد أسلوب شحن البضائع، المخزون، الخطة، تاريخ التسليم، والتكلفة، وسعر البيع، ومتى تطلب.	إدارة التسويق	متابعة شحن البضائع ووصولها في الوقت المناسب
القوى البشرية	حسب الحاجة	رجال البيع الذين تم التعاقد معهم، مصادرهم، وتوزيعهم حسب المناطق والأقسام.	إدارة التسويق	متابعتهم وتدريبهم
تقارير بزيارات المناطق والمعارض	حسب الحاجة	ملاحظات مدير التسويق عن زيارات التي قام بها للمعلوض والمناطق.	الإدارة العليا إدارة التسويق	معالجة مشاكل مستجدة واتخاذ القرارات الملائمة
تقارير السوق وأي مشاكل أخرى	حسب الحاجة	وضع المنافسة في السوق اتجاهات الأسعار والعمالة...الخ.	الإدارة العليا إدارة التسويق	اتخاذ القرارات المناسبة
تقرير عن المشتريات	شهريا	المشتريات خلال الفترة وتفصيلات كل صنف (كمية وسعر، قيمة) ومقارنتها بالفترة السابقة مباشرة أو الفترة المقابلة للعام الماضي	إدارة المشتريا	دراسة التغيرات في الأصناف وفي اتجاه الأسعار وذلك لاستخدامها في رسم السياسات المستقبلية
خطة المشتريات	سنويا	خطة المشتريات طبقا للأقسام والأصناف والوكالات	الإدارة العليا الإدارة المالية إدارة التسويق	لأغراض الرقابة، ولتلبية احتياجات العملاء في الوقت المناسب
انحرافات المشتريات أو المشاكل	شهريا حسب الحاجة	مقارنة ا لمشتريات الفعلية بالخطة من ناحية الأصناف الكميات ، الأسعار، القيم، وإظهار الانحرافات.	الإدارة العليا وإدارة المشتريا	تحليل الانحرافات وسعر، كمية ودراسة أسبابها للعمل على تلافي تلك التي يمكن السيطرة عليها
حركة الأصناف الراكدة	شهريا	الأصناف (كمية، وقيمة) وفترة تخزينها.	الإدارة العليا إدارة المشتريف التسويق	دراسة أسبابها لتفادي تعطيل رأس مال كبير، تغيير مصادر الشراء لو كانت بسبب عيب في

				البضاعة نفسها.
مردودات المشتريات	حسب الحاجة	الأصناف (كمية أو قيمة) أسماء الموردين، نسبتها إلى المشتريات الإجمالية مقارنتها بالفقرة السابقة.	إدارة المشتريها	دراسة أسبابها أو تغيير الموردين لو احتاج الأمر ذلك.
الطلبيات القا	شهريا	الأصناف (كمية، قيمة؟ الجزء الذي تم تنفيذه، ونسبة للإجمالي ومدى التأخير، أسماء الموردين	الإدارة العليا إدارة المشتريها	حصر العقود المتأخرة واستعجال تنفيذها أو المطالبة بدفع الغرامات المنصوص عليها في العقد أو تعديل الخطة للوكالة إذا كان التأخير لأسباب لا يمكن تلافيها.
مطالبات التأمين	شهريا	الكميات المتضررة، اسم الصنف ومبالغها، وجهات المطالبة بها.	الإدارة العليا إدارة المشتريات الإدارة المالية	تحصيل المطالبات من شركات التأمين.
حركة المخزون	نصف شهري	رقم الصنف اسم الصنف ورصيد الكمية الموجودة فعلا	إدارة العليا إدارة التسويق إدارات الفروع	لتقديم العروض وتلبية احتياجات العملاء، وتحديد كميات الشراء
أية مشاكل أو انحرافات أخرى	حسب الحاجة	- طبيعة المشكلة - أسبابها - إمكانية تلافيها مستقبلاً - بدائل الحلول	الإدارة العليا	معالجة المشكلة أو الانحراف
البيانات المالية الموحدة	شهرية	١- متابعة تنفيذ الخطة، تقرير عن نشاط الفروع وربحيتها. ٢- بيان حركة تحويلات البضاعة بين الفروع. ٣- تحليل مبيعات الأقسام والفروع ٤- تحليل إيرادات ورش الصيانة تحليل المصروفات العمومية أقسام وفروع ٥- تحليل المشتريات على مستوى الوكالات ٦- بيان بالالتزام بالعملات الأجنبية واستحقاقها. ٧- بيان بالتعاميد المباشرة (تحت التنفيذ).	الإدارة المالية الإدارة العليا	إعطاء المركز المالي للمؤسسة شهريا، ووضع المدينون، وحركة البضاعة.
حركة البضاعة وربحية الأقسام	شهريا	رصيد أول المدة + المشتريات — آخر المدة، = تكلفة	الإدارة العليا إدارة التسويق	متابعة حركة البيع والتعرف على الوكالات

والوكالات		المبيعات وتطرح من المبيعات - رصيد إجمالي الربح على مستوى الأقسام والفروع.	الإدارة المالية	الراكدة والأقسام غير المنتجة
حركة البنوك	يوميا	١- السحب على المكشوف، المتاح والمستخدم منه. ٢- الاعتمادات المستندية المتاح والمستخدم منه. ٣- الكفالات المستندية المتاح والمستخدم منه. ٤- متابعة الموارد النقدية وإيداعها في البنوك. ٥- الربط بين السيولة وحركة البنوك	الإدارة العليا الإدارة المالية	لسهولة الإيداع، والتأكد من عدم تجاوز الاعتمادات والكفالات.
حركة السيولة	يوميا	مجموع المبيعات ، نقدي، ذمم وتحصيل ذمم.	الإدارة العليا الإدارة المالية	النشاط اليومي لكل فرع والمطالبة بإرسال التحصيلات للإدارة العامة.
وضع الذمم	شهريا أو حسب الحاجة	رصيد العميل، إجمالي المستحق المبالغ المتحصلة، المبالغ المتأخرة، أعمال الديون ونسبتها، رصيد العميل في نهاية الفترة	الإدارة العليا الإدارة المالية إدارة التسويق	لتعديل مراكز العملاء ائتمانيا كشف نشاط الفترة. متابعة التحصيل من كل عميل بيان المتأخرات للمتابعة. وتقييم أداء قسم التحصيل.
النقدية الواردة من الفروع إلى الإدارة العامة	شهري	المبالغ الواردة من كل مصدر في شكل ملخص مثل المبيعات النقدية مقسمة حسب الفروع	الإدارة المالية	متابعة تنفيذ الخطة المالية وتحديد المدين النقدي لكل فرع على حدة.
حركة المخزون	شهري	رصيد المخزون من كل صنف وتوزيعها حسب المناطق، والمخازن العامة وبضاعة الأمانة وسعر التكلفة وسعر الكميات.	إدارة التسويق الإدارة المالية	الرقابة على المخزون، واعتماد طلبيات الشراء، من قبل إدارات التسويق
الحسابات الختامية	سنوي	حساب المتاجرة، حساب الأرباح والخسائر، الميزانية العمومية	الإدارة العليا الإدارة المالية	التعرف على نتائج أعمال المؤسسة من مجمل وصافي أرباح ومركزها المالي

أسئلة عامة

للبحث أو النقاش أو الامتحان

١- لماذا نحتاج إلى دراسة التسويق؟

٢- أذكر بعض مشاكل التسويق في الدول النامية؟

٣- كيف يمكن نقل تكنولوجيا التسويق من الدول المتقدمة إلى الدول النامية؟

٤- هل تحتاج الدول الفقيرة اقتصاديا للتسويق؟

٥- صمم خطة تسويقية لعطر غالي الثمن؟

٦- كيف تسوق جبنة الأشبال؟

٧- هل يمكن أن تبيع الماء في حارة السقايين؟

٨- هل الشركة الاحتكارية بحاجة إلى التسويق؟

٩- السلع الجيدة تبيع نفسها وبالتالي لا تحتاج للتسويق، ما رأيك؟

١٠- ما هي أسباب التسويق في الدول النامية؟

١١- صمم إعلان فعال لأية سلعة تختارها؟

١٢- ما هي أهم أسباب نجاح الشركات؟

١٣- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه الحكومة لرفع كفاية التسويق؟

١٤- إذا بدأت نتائج أعمال شركة بالتراجع فبماذا توصي لوقف هذا التراجع؟

١٥- من هو رجل التسويق الناجح؟

١٦- كيف يمكن أن تصبح رجل بيع فعال؟

١٧- ما هو الصراع الذي يتعرض له العميل بعد عملية الشراء وكيف يمكن التغلب عليه؟

١٨- ما معنى نمط حياة الأفراد وما علاقته بالتسويق؟

١٩- ما هي منافع التسويق؟

٢٠- ما هي دوافع الشراء لدى العملاء وماذا تعني لرجل التسويق؟

٢١- ما هي علاقة نظرية ماسلو بالتسويق؟

٢٢- ما هو مفهوم التسويق الحديث وما هي عناصره وكيف يمكن تطبيقه؟

٢٣- إذا كان طالب يحمل فكرة سيئة عن إحدى الجامعات فكيف يمكن لك أن تغير تلك الفكرة وتشجعه على الالتحاق بها؟

٢٤- ما هي وظائف الإعلان؟ وما هي وظائف التسويق وما هي العلاقة بينهما؟

٢٥- قيم نظام التسويق في أية دولة تختارها؟

٢٦- ماذا يعني تصنيف السلع لرجل التسويق؟

٢٧- عرف:

- مفهوم التسويق القديم
- مفهوم التسويق الحديث
- نظرية الاتصال
- التوزيع المزدوج أو المتعدد

٢٨- كيف يستطيع رجل التسويق أن يتعرف على حاجات العملاء؟

٢٩- قيم مفهوم التسويق الحديث؟

٣٠- كيف يتعرف المستهلك على حاجاته وكيف يتخذ قراراته؟

٣١- ماذا يستفيد رجل التسويق من التعرف على الكيفية التي تتخذ بها القرارات داخل العائلة؟

٣٢- ما هي دورة حياة السلعة وكيف تؤثر على قرارات مدير التسويق؟

٣٣- ما هي استراتيجية التسويق وما هي عناصرها؟

٣٤- ضع خطة تسويقية لنفسك بعد التخرج؟

٣٥- لنفترض أنه تم تعيينك مستشارا للتسويق في مصنع للعلكة، فما توصياتك لتحسين مبيعات العلكة؟

٣٦- ما الذي يمكن أن يحدث إذا أهمل التسويق؟

٣٧- ما هو الإدارك وما هي أنواعه وما تأثيره على قرارات التسويق؟

٣٨- كيف تسوق جريدة؟

٣٩- لماذا يجب أن يستمر رجل التسويق في التأكد من رضى العملاء؟

٤٠- ما هي عملية اتخاذ قرارات الشراء؟

٤١- ما هي خصائص السلع الميسرة؟

٤٢- ما هي خصائص الخدمات؟

٤٣- متى تنجح علامة الموزع؟

٤٤- لماذا تحتاج الشركة إلى منافذ التوزيع؟

٤٥- ما هي فوائد التكامل الرأسي في قنوات التوزيع؟

٤٦- ما معنى التكامل التام في قنوات التوزيع؟
٤٧- ما هي فوائد العلامات التجارية وتغليف السلع؟
٤٨- ما هي قيمة المعلومات التي تعرض على السلع؟
٤٩- بين عن طريق الرسم كيف يؤثر الترويج على منحنى الطلب؟
٥٠- لماذا يجب أن يكون لقنوات التوزيع رائداً منها؟
٥١- ما هي خصائص البقالة أو السوبرماركت الجيد؟
٥٢- ما هي العوامل التي تؤثر على ميزانية الترويج؟
٥٣- هل يمكن الاستغناء عن تجار الجملة عموما؟
٥٤- لماذا تفشل الإعلانات؟
٥٥- اشرح نظرية الاتصالات: وما تعني لرجل التسويق؟
٥٦- ما هي المجالات الوظيفية لخريج التسويق؟
٥٧- قارن مفهوم التسويق القديم بالحديث؟
٥٨- ما هي العوامل التي تدفع الشركات للانتقال من مفهوم التسويق القديم إلى الحديث؟
٥٩- ما هي فوائد التخطيط السنوي والاستراتيجي للتسويق؟
٦٠- ما هي قيمة التنبؤ بالمبيعات؟
٦١- كيف يمكن لمدير التسويق أن يظهر شعوره بالمسؤولية الاجتماعية؟
٦٢- لنفترض أن شركة حققت المبيعات المتوقعة بالكامل فهل يعتبر ذلك مؤشرا على كفاءتها؟
٦٣- ما هي قيمة بحوث التسويق وما هي أنواعها؟
٦٤- اشرح مجالا تطبيقيا للتسويق غير تقليدي؟
٦٥- ما هو مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات، أذكر مثالا واضحا؟
٦٦- ما هي أنواع تنظيمات التسويق وما هو أفضلها؟
٦٧- ما هو التحليل التنافسي؟
٦٨- ما هي مواصفات نظام الرقابة التسويقي الجيد؟
٦٩- كيف يمكن لمدير التسويق أن يعرض مدى نجاح برامجه الترويجية؟
٧٠- ما هي أهم مصادر معلومات التسويق وما هي قيمتها؟
٧١- ما هي معايير كفاءة التسويق؟

٧٢- نفترض أنك كبرت وتزوجت وخلفت وكبر ولدك وتخرج من التوجيهي. فهل تنصحه بدراسة التسويق ولماذا؟

٧٣- ما هي مؤشرات حاجة الشركة إلى إعادة التنظيم؟

٧٤- لماذا نجح اليابانيون اقتصاديا؟

٧٥- ما هي الممارسات التسويقية؟ وكيف يمكن تطويرها؟

٧٦- أيهما أكثر استفادة من دورات التدريب رجال البيع القدماء أم الجدد ولماذا؟

٧٧- صمم خطة لتطوير المهارات التسويقية في الشركة؟

٧٨- ما هي وظائف مدير السلعة وقيم تلك الوظيفة؟

٧٩- ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجه مدير التسويق في جهوده لمتابعة وتقييم جهود التسويق؟

٨٠- ما هو دور رجل التسويق في سوق البائعين؟

٨١- ما هي استراتيجية بناء شركة ذات توجه تسويقي؟

٨٢- ما هو التسويق المصرفي؟ ومدى نجاحه في السوق العربية؟

٨٣- ما هي القرارات التصحيحية التي يمكن أن تختار الشركة من بينها إذا تراجعت نتائج أعمالها؟

٨٤- متى يمكن لنا أن نعتبر السوق جذابا؟

٨٥- ما هو التسويق الاجتماعي وهل نحن بحاجة إليه؟

٨٦- ما هي حركة المستهلكين وأهدافهم؟

٨٧- ماذا يعني ترشيد الاستهلاك وما هي ضروراته؟

٨٨- قسم سوق الكمبيوتر إلى قطاعات؟

٨٩- هل هو قرار تسويقي صائب أن تدخل سوقا تشتد فيه المنافسة؟

٩٠- هل تكنولوجية التسويق قابلة للتصدير؟

٩١- ما هي نظرية المسار الحرج وكيف يمكن لمدير التسويق أن يستفيد منها؟

٩٢- ما هو التسويق الزراعي وما هي أهم مشاكله؟

٩٣- ما هو التسويق السياحي؟ وكيف يمكن تطويره؟

٩٤- تعرف السلعة بأنها "حزمة من الرضى النفسي" هل هذا التعريف مقبولاً؟

٩٥- ما هي عناصر الاستراتيجية التسويقية وضح العلاقة فيما بينها؟

٩٦- هل تغيرت نظرتك إلى التسويق الآن بعد دراسته؟ وضح الفرق؟

٩٧- ما هي الأمور الأساسية التي يأخذها مدير التسويق بعين الاعتبار عند وضع خططه؟

٩٨- كيف يستطيع مدير التسويق أن يكتشف الفرص التسويقية؟

٩٩- هل يمكن اعتبار المشاكل التسويقية فرصا تسويقية؟ اشرح.

١٠٠-ما هي علاقة استراتيجية التسويق بوظائف مدير التسويق؟

١٠١-لماذا يعتبر مهما تقسيم السوق إلى قطاعات واختيار أحدها؟

١٠٢-ما هي الممارسات التسويقية اللامسؤولة التي يمكن حدوثها؟

١٠٣-لماذا يهتم مدراء التسويق بدراسة اتجاهات ومواقف المستهلكين؟

١٠٤-ما هي الثقافة وما أثرها على السلوك الاستهلاكي للعملاء؟

١٠٥-ما هي أنواع القرارات التي يتخذها العملاء؟

١٠٦-كيف يؤثر انتماء المستهلك إلى طبقة اجتماعية معينة على سلوكه الشرائي؟

١٠٧-ما هي تصنيفات السلع وماذا تعنيه لرجل التسويق؟

١٠٨-ما هو السعر الذي يعتمد على العامل النفسي، أعطي مثالا؟

١٠٩-ما هي أوجه الاختلاف بين السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية؟

١١٠-ما هي أسباب الصراع التي تحدث بين منافذ التوزيع؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

١١١-ارسم هيكل تنظيمي لإدارة التسويق؟

١١٢-ما هي خصائص العلاقة التجارية الناجحة؟

١١٣-هل يمكن الاستغناء عن المعلومات التي تكتب على غلاف السلعة؟

١١٤-لماذا يعتبر تطوير السلعة وظيفة مشتركة وأي أنواع التنظيم يلائم تطوير السلعة؟

١١٥-صمم نظام معلومات لصناعة تختارها؟

١١٦-ما هي المراحل التي تمر بها عملية تطوير السلعة؟

١١٧-لماذا يضع المستهلك اللوم على منافذ التوزيع؟

١١٨-هل تعتبر منافذ التوزيع المباشرة أقل كلفة؟ اشرح.

١١٩-ما دور قائد منافذ التوزيع؟

١٢٠-هل يمكن تسويق سلع رديئة؟

١٢١-ما هي أخلاقيات رجل التسويق؟

١٢٢-ما هي مسؤولية رجل التسويق إذا كان الإعلان خادعا؟

١٢٣-كيف يستطيع المستهلك حماية نفسه؟

١٢٤-اشرح علاقة التسويق بالإسلام؟

١٢٥-ما هي سياسة انتشار التوزيع ومتى تستخدم؟
١٢٦-ما هي علاقة تاجر التجزئة بتاجر الجملة؟
١٢٧-ما هو دور الحكومة في مراقبة الأسعار؟
١٢٨-ما هو المقصود بمناخ "محل التجزئة"؟
١٢٩-ما هي الاتجاهات الحديثة في تجارة التجزئة؟
١٣٠-ما هي خصائص المراكز التجارية المخطط لها؟
١٣١-ما هو المقصود (بدورة تجارة التجزئة)؟
١٣٢-ما هي نظرية الاتصالات وما فائدتها في الترويج؟
١٣٣-ما هو الإعلان الفعال؟
١٣٤-ما هي عناصر الإعلان؟
١٣٥-أذكر خمسة أمثلة على برامج الترويج الخاصة.؟
١٣٦-ما هي أنواع مكافآت رجال البيع ومزاياها ومتى تستخدم كل منها؟
١٣٧-ما أهمية اختبارات الحملات الإعلانية وما هي أنواعها؟
١٣٨-ما هي وظائف الإعلان؟
١٣٩-ضع خطة إعلانية لشركة ما؟
١٤٠-ما هي العوامل التي تأخذها بعين الاعتبار عند اختيار الوسيلة الإعلانية للإعلان؟
١٤١-ما الفرق بين العلاقات العامة والتسويق؟
١٤٢-كيف تحدد عدد رجال البيع الأمثل لإدارة تسويق ما؟
١٤٣-اشرح دورة حياة السلعة وأثرها على الإعلان؟
١٤٤-ما هي أهداف التسعير؟
١٤٥-ما هي أنواع الخصومات في السعر؟
١٤٦-هل يمكن تطبيق مفهوم التسويق الحديث في الدول النامية وكيف؟
١٤٧-ما الفرق بين السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية؟
١٤٨-حدد أنواع السلع الاستهلاكية وأفضل طرق توزيعها.
١٤٩-ضع خطة لتسويق جامعة.
١٥٠-حدد المعلومات التسويقية المرتدة اللازم معرفتها لمدير التسويق.



المؤلف في سطور

- حصل على البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في إدارة الأعمال (تخصص تسويق دولي) من جامعات عربية وغربية معتمدة بدرجات الشرف
- نشر المؤلف أكثر من ثلاثون بحثاً في مجلات علمية متخصصة
- قام بالعديد من الإستشارات والدورات التدريبية والدراسات لكثير من الشركات والبنوك العربية .
- المؤلف حائز على المفتاح الذهبي في الإدارة من جمعية الإدارة الأمريكية .
- حائز على العديد من الميداليات الذهبية والبرونزية وكأس المرتبة الأولى وشهادة الإمتياز في كتابة القصة القصيرة .
- أقام المؤلف معرضين لرسوماته الزيتية في جامعة اليرموك وجامعة الإسراء
- حصل المؤلف على جائزة أفضل بحث دولي من الأكاديمية الدولية للعلوم الإدارية بالولايات المتحدة .




عمان - تلفاكس: ٤٦٥٠٦٢٤
ص.ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الإردن